



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TRABAJO DE GRADO

MODELO DE GESTIÓN PARA PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y CONTABLES DEL RESTAURANTE "LA PARRILLA DEL CHE", DE LA PARROQUIA DE NATABUELA, CANTÓN ANTONIO ANTE, PROVINCIA DE IMBABURA"

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERAS EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA-CPA

AUTORAS

CAZAR MICHILENA JOHANA CRISTINA

LLERENA LARA KASSANDRA JASMIN

DIRECTORA

MSC. MARÍA GABRIELA ARCINIEGAS ROMERO

Ibarra, Junio ,2019

RESUMEN EJECUTIVO

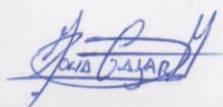
El Restaurante “LA PARRILLA DEL CHE “ ubicado en la parroquia de Natabuela, Provincia de Imbabura, se dedica a la preparación de carnes a la parrilla y en ocasiones de platos típicos; debido a la calidad que se brinda en el servicio, el negocio ha ido creciendo en base a la experiencia del gerente y de los empleados, después de una investigación diagnóstica se determina que existen ciertas debilidades en la asignación de funciones, información contable y riesgos operativos inmersos en las actividades ordinarias, por esta razón se propone un Modelo de Gestión para procesos administrativos y contables como una herramienta para fortalecer el desarrollo del negocio. Para el presente proyecto se realizó un análisis situacional reflejado en la matriz FODA, la cual sirvió para detectar claramente el problema central y en base a una fundamentación teórica elaborar la propuesta antes mencionada, que presenta el contenido de estructura y filosofía organizacional, perfiles y funciones, procesos administrativos y contables, como también una metodología para gestionar los riesgos operativos del negocio, finalmente todos estos aspectos fueron validados para conocer el grado de aceptación, dando como resultado un nivel muy aplicable de la propuesta.

SUMMARY

The restaurant "LA PARRILLA DEL CHE" located in the Natabuela parish, Imbabura Province, is dedicated to the preparation of grilled meat and sometimes typical dishes, due to the quality that is provided in the service, the business has been growing based on the experience of the manager and employees, after a diagnostic investigation it is determined that there are certain weaknesses in the assignment of functions, accounting information and operational risks immersed in ordinary activities, that is why is proposed a Model of Management for administrative and accounting processes; as a tool to strengthen the development of the business. For the present project a situational analysis was carried out reflected in the SWOT matrix, which served to clearly detect the central problem and a theoretical foundation for the elaboration of the previously mentioned proposal, which presents the content of organizational structure and philosophy, profiles and functions , administrative and accounting processes, as well as a methodology for managing the operational risks of the business, finally all these aspects were validated to know the level of acceptance, resulting in a very applicable level of the proposal.

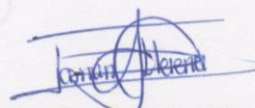
AUTORÍA

De Johana Cristina Cazar Michilena, portadora de la cédula N. 1004800429 y Kassandra Jasmin Llerena Lara, portador de la cédula de ciudadanía N. 0401404926, declaramos bajo juramento que el presente trabajo aquí desarrollado es de nuestra autoría **"MODELO DE GESTIÓN PARA PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y CONTABLES DE RESTAURANTE LA PARRILLA DEL CHE DE LA PARROQUIA NATABUELA, CANTÓN ANTONIO ANTE, PROVINCIA DE IMBABURA"**, y que no ha sido previamente presentado para ningún grado ni calificación profesional; y se han respetado las diferentes fuentes y referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.



Johana Cristina Cazar Michilena

C.I. 1004800429



Kassandra Jasmin Llerena Lara

C.I. 1003666250

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR

En mi calidad de director de trabajo de grado presentado por las egresadas de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría: Johana Cristina Cazar Michilena y Kassandra Jasmin Llerena Lara, previo a la obtención del Título de INGENIERAS EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA, cuyo tema es: **"MODELO DE GESTIÓN PARA PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y CONTABLES DE RESTAURANTE LA PARRILLA DEL CHE DE LA PARROQUIA NATABUELA, CANTÓN ANTONIO ANTE, PROVINCIA DE IMBABURA"**. Considero que el presente trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra, a los 17 días del mes de Junio del 2019.

Msc. María Gabriela Arciniegas Romero

DIRECTORA DE TRABAJO DE GRADO



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO	
CÉDULA DE IDENTIDAD	1004800429
APELLIDOS Y NOMBRES	Johana Cristina Cazar Michilena
DIRECCIÓN	Natabuela, Calle 25 de septiembre
TELEFONO MOVIL	0993215676
E-MAIL	johytacazar@gmail.com

DATOS DE CONTACTO	
CÉDULA DE IDENTIDAD	0401404926
APELLIDOS Y NOMBRES	Kassandra Jasmin Llerena Lara
DIRECCIÓN	Secundino Peñafiel y Emilio Grijalva
TELEFONO MOVIL	0968709706
E-MAIL	Jassita19942@gmail.com

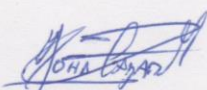
DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO	MODELO DE GESTIÓN PARA PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y CONTABLES DEL RESTAURANTE “LA PARRILLA DEL CHE”, DE LA PARROQUIA DE NATABUELA, CANTÓN ANTONIO ANTE, PROVINCIA DE IMBABURA”
AUTORES	Johana Cristina Cazar Michilena Kassandra Jasmin Llerena Lara
FECHA	2019-06-17
SÓLO PARA TRABAJO DE GRADO	
PROGRAMA	Pregrado <input checked="" type="checkbox"/> Postgrado <input type="checkbox"/>
TÍTULO POR EL QUE OPTA	Ingeniero en Contabilidad y Auditoría
ASESOR/DIRECTOR	Msc. María Gabriela Arciniegas Romero

2. CONSTANCIAS

Los autores manifiestan que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es original y que son los titulares de los derechos patrimoniales, por lo que asumen la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrán en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, 17 de Junio del 2019

LAS AUTORAS


Johana Cristina Cazar Michilena
C.I. 1004800429


Kassandra Jasmin Llerena Lara
C.I. 0401404926

Facultado por resolución del Concejo Universitario.....

DEDICATORIA

El presente trabajo de grado le dedico a Dios por ser siempre mi guía y compañía, a mi madre Florcita Michilena, quien ha estado conmigo en todo momento brindándome su apoyo, a mis hermanos Catherine, Juan José, Joselyn, Melany, que han confiado en mi esfuerzo. A mi amiga y compañera Jasmin Llerena con quien hemos aprendido a salir adelante juntas y llevar a cabo este proyecto.

Johana Cazar Michilena

Dedico este trabajo de grado primeramente a Dios por ser mi guía y fortaleza, a mis padres Marcos Llerena y Poema Lara quienes diariamente me han fortalecido con su apoyo incondicional y sus consejos, a mis hermanas Evelin, Daniela y Cecibel que han sido un ejemplo de superación y a mi novio Richard Vásquez por su amor y comprensión en esta etapa de mi vida. También a mi amiga y compañera Johana Cazar con quien he pasado momentos de trabajo y dedicación para poder culminar este proyecto.

Jasmin Llerena Lara

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por ser mi motivación y compañía en todo momento, a mi madre Florcita Michilena por ser mi ejemplo de fuerza y sabiduría, a mis hermanos por estar siempre conmigo y sus consejos. A mi docente y directora de tesis, Msc. Gabriela Arciniegas, quien me ha guiado con sus conocimientos para realizar el presente trabajo de grado.

Johana Cazar Michilena

Agradezco a Dios por ser mi guía y mi fuerza en cada momento de mi vida, a mis padres Marcos Llerena y Poema Lara quienes con sus consejos y amor me han fortalecido en todo momento, a mis hermanas por su cariño y cooperación. También agradezco a mi docente y Directora de tesis, Msc. Gabriela Arciniegas quien ha sido un pilar fundamental para poder realizar este proyecto.

Jasmin Llerena Lara

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones se enfrentan a entornos y mercados muy competitivos y globalizados, por lo que buscan alcanzar buenos resultados empresariales, para ello necesitan gestionar sus actividades y recursos, es decir que se ven en la necesidad de adoptar herramientas que les permitan configurar su sistema de gestión empresarial (Lucas Alonso, 2014).

Los métodos de gestión tradicionales adoptados por las empresas conllevan a la aceptación de las debilidades detectadas, sin arriesgarse a experimentar un cambio que las minimice o elimine, es decir que los problemas que presentan las empresas son aceptados con normalidad y en muchos de los casos las empresas pequeñas tradicionalistas transmiten oralmente las experiencias sin documentar nada y esta práctica es considerada como obsoleta (Martínez, 2011).

La implementación de un modelo de gestión implica una ruptura del pensamiento, que es la mayor dificultad que presentan las empresas para aceptar el cambio, por lo que hay que romper con ese proceso de aprendizaje anterior. De ahí surge lo de «hay que aprender a desaprender» para poder asumir las nuevas formas de gestión empresarial (Echevarría, 2002).

Las pequeñas y medianas empresas presentan problemas que son obstáculos para su crecimiento y desarrollo, siendo importante la constante búsqueda de estrategias que permitan evitarlo.

JUSTIFICACIÓN

El restaurante “LA PARRILLA DEL CHE” fomenta la gastronomía ecuatoriana con recetas propias para mantener la degustación de los platos típicos y presentar variedad en el sabor de los alimentos, impulsa el turismo de la parroquia, la región y el norte del país ya que aprovecha los días festivos y feriados para brindar platos típicos de la zona y así captar la atención de turistas, desarrolla la buena atención al cliente para que este se sienta satisfecho, complacido y convencido de volver, esto ha sido logrado por la experiencia de años de trabajo del gerente, sin embargo se detectan debilidades dentro de sus procesos, por lo cual se ve conveniente la aplicación de un modelo de gestión en el negocio, que le permitirá ser más competitivo y fortalecer los procesos administrativos y contables.

Una alternativa que se ha venido utilizando con resultados favorables, representa la implementación de modelos de gestión en las empresas, las mismas que han logrado mejorar la satisfacción del cliente debido a que posibilita que el proceso productivo esté enfocado en las necesidades de los consumidores, integrando los intereses del cliente en el producto ofertado, además de incrementar la eficiencia, generando la reducción en los costos, ya que los modelos de gestión permiten determinar el procedimiento óptimo para crear el producto, es decir el personal manejará adecuadamente los tiempos de acuerdo a la actividad que realiza con la finalidad de evitar retrasos en la elaboración y entrega del producto (General, 2016).

OBJETIVOS

Objetivo general

Diseñar un modelo de gestión, para mejorar los procesos administrativos y contables del restaurante “LA PARRILLA DEL CHE” de la parroquia de Natabuela, cantón Antonio Ante, provincia de Imbabura.

Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico para determinar los procesos administrativos y contables del restaurante “LA PARRILLA DEL CHE” a fin de obtener el FODA.
- Establecer las bases teóricas- científicas que permitan sustentar la propuesta de diseñar un modelo de gestión para procesos administrativos y contables del restaurante.
- Diseñar un modelo de gestión para procesos administrativos y contables del restaurante.
- Validar los lineamientos que se proponen en el modelo de gestión para procesos administrativos y contables del restaurante.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO	ii
SUMMARY	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	ix
INTRODUCCIÓN	x
JUSTIFICACIÓN	xi
OBJETIVOS.....	xii
Objetivo general.....	xii
Objetivos específicos	xii
CAPÍTULO I	22
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	22
1.1 Antecedentes.....	22
1.2 Objetivos del diagnóstico	24
1.2.1 Objetivo general.....	24
1.2.2 Objetivos específicos.....	24
1.3 Variables Diagnósticas	24
1.4 Indicadores.....	25
1.5 Matriz de relación diagnóstica	27
1.6 Mecánica Operativa	29
1.6.1 Metodología.	29
1.6.2 Fuentes primarias y secundarias.	30
1.6.3 Método.....	31
1.6.4 Técnicas.	32
1.6. 5 Población y muestra.	33
1.7 Análisis de la información	35
1.7.1 Entrevista dirigida al gerente propietario del Restaurante “LA PARRILLA DEL CHE”	35
1.7.2. Análisis de entrevista al gerente.....	43
1.7.3 Entrevista dirigida al proveedor del Restaurante “LA PARRILLA DEL CHE”.	46
1.7.4 Análisis de entrevista a los proveedores.....	49
1.7.5 Encuesta dirigida al personal del Restaurante “LA PARRILLA DEL CHE”.	50
1.7.6 Análisis de encuesta al personal del restaurante.	64

1.7.7 Encuesta dirigida al cliente del Restaurante ‘‘LA PARRILLA DEL CHE’’	65
1.7.8 Análisis general de la encuesta dirigida al cliente.	74
1.7.9 Ficha de observación para el Restaurante ‘‘LA PARRILLA DEL CHE’’	75
1.7.10 Análisis de la Ficha de Observación ‘‘LA PARRILLA DEL CHE’’	77
1.8 Investigación documentada	77
1.9 Matriz FODA	79
1.10 Cruces estratégicos	80
1.11 Identificación del problema diagnóstico	82
CAPÍTULO II	85
MARCO TEÓRICO	85
2.1 Objetivo	85
2.2 Gestión Empresarial en América Latina	85
2.3 Modelo de gestión para las PYMES	86
2.4 Gestión administrativa dentro de las PYMES.	86
2.4.1 Estructura Organizativa.	87
2.4.2 Misión, Visión, Objetivos	88
2.4.2.1 Misión.	88
2.4.2.3 Objetivos.	89
2.4.3 Gestión por Procesos	90
2.5 Gestión contable de las PYMES.	90
2.5.1 Contabilidad de Costos	91
2.5.2 Metodología de Costos ABC.	92
2.6 La empresa en Ecuador	93
2.6.1 Empresa.	93
2.6.2 Establecimiento	94
2.6.3 Clasificación de la empresa en Ecuador.	94
2.7 Restaurantes en Ecuador	98
2.8 Servicios de Restaurantes en Antonio Ante	99
CAPÍTULO III	102
PROPUESTA	102
3.1 Introducción	102
3.2 Objetivos	103
3.2.1 Objetivo General.	103

3.2.2 Objetivos Específicos.	103
3.3 Plan Administrativo	103
3.3.1 Misión, Visión.....	103
3.3.2 Objetivos General, Específicos.	104
3.3.3 Principios y valores.	105
3.3.4 Objetivos estratégicos.....	106
3.3.5 Objetivos operativos.....	106
3.3.6 Estructura organizacional.	107
3.3.7 Mapa de procesos.....	108
3.3.8 Perfiles y funciones.	110
3.3.9 Procesos.....	122
3.3.10 Flujograma.	122
3.3. 11 Necesidad del cliente.....	123
3.3.12 Procesos directrices.	124
3.3.13 Procesos agregados de valor.	130
3.3.14 Procesos de apoyo.	137
3.3.15 Procesos de gestión.	144
3.3.16 Matriz de indicadores.	149
3.4 Plan Contable	155
3.4.1 Plan de Cuentas.	155
3.4.2 Dinámica de cuentas.....	157
3.4.3 Libros Contables.	166
3.4.4 Balance de comprobación.....	169
3.4.5 Estados Financieros.....	170
3.4.6 Indicadores.....	175
3.4.7 Metodología de costeo ABC.....	178
3.5 Esquema de implementación del modelo de Gestión	180
3.6 Plan de Riesgos	181
3.6.1 Contexto estratégico de factores internos y externos de riesgos.....	181
3.6.2 Identificación del riesgo.	183
3.6.3 Análisis del Riesgo.....	190
3.6.4 Valoración de riesgo.....	196
3.6.5 Mapa de riesgos.	198
3.6.6 Políticas de riesgo.	201

CAPÍTULO IV	202
VALIDACIÓN	202
4.1 Introducción	202
4.2 Descripción del estudio	202
4.2.1 Objetivo.	203
4.2.2 Equipo de trabajo.	203
4.3 Método de verificación.....	203
4.3.1 Características de verificación.	204
4.3.2 Matriz de verificación.....	206
4.4 Método de calificación	208
4.5 Rango de interpretación.....	210
4.6 Matriz de validación.....	211
4.7 Interpretación de Resultados.....	214
CONCLUSIONES	215
RECOMENDACIONES	216
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA	217
ANEXOS.....	222

ÍNDICE DE TABLAS

1. Matriz relación diagnóstica	27
2. Población del directivo del negocio	34
3. Población del personal del negocio.....	34
4. Población de clientes	34
5. Cargos del personal	50
6. Conocimiento de misión, visión y valores del negocio.....	51
7. Personal comprometido con el negocio.....	52
8. Manejo de relación de trabajo.....	53
9. Disponibilidad de recursos y equipos de seguridad	54
10. Riesgos en la actividad	55
11. Forma de recibir instrucciones.....	56
12. Claridad de funciones	57
13. Actividades documentadas	58
14. Funciones extras.....	59
15. Capacitación de funciones	60
16. Conocimiento de Reglamento Interno.....	61
17. Relación con jefe.....	62
18. Tipo de contrato	63
19. Satisfacción de la atención	65
20. Calificación de los productos.....	66
21. Forma de atender los pedidos	67
22. Calificación del servicio	68
23. Frecuencia de visita del cliente.....	69
24. Producto de más consumo	70
25. Capacidad de pago del cliente	71
26. Calificación del servicio	72
27. Conformidad del servicio	73
28. Ficha de observación.....	75
29. Matriz FODA.....	79
30. Cruces estratégicos.....	80
31. Restaurantes en Antonio Ante	100
32. Simbología para el Organigrama estructural	107
33. Competencias de los miembros del negocio.....	110

34. Perfil y Funciones del gerente	112
35. Perfil y Funciones de cocinero/a.....	114
36. Perfil y Funciones de parrillero	116
37. Perfil y Funciones de mesero/a.....	118
38. Perfil y Funciones del cajero/a.....	120
39. Simbología de Flujograma.....	122
40. Proceso de planificación estratégica	125
41. Proceso de Capacitación y asesoría.....	127
42. Procesos de preparación de platos	131
43. Proceso de servicio y atención al cliente.....	133
44. Proceso de Cancelación del pedido por el cliente.....	135
45. Proceso de Talento Humano	137
46. Proceso de compra a proveedores.....	140
47. Proceso de mantenimiento y limpieza de maquinaria e instalaciones	142
48. Proceso de información contable	144
49. Proceso de administración de documentos.....	147
50. Matriz integradora de evaluación.....	151
51. Semaforización	153
52. Acciones en base a resultados de indicadores	153
53. Estructura de la Codificación Contable.....	155
54. Plan de Cuentas.....	156
55. Dinámica de cuentas de Efectivo y Equivalente.....	158
56. Dinámica de cuentas de Inventarios.....	159
57. Dinámica de cuentas de Propiedad, Planta y Equipo.....	160
58. Dinámica de Cuentas por pagar	161
59. Dinámica de Capital	162
60. Dinámica de cuentas de Utilidad del Ejercicio	163
61. Dinámica de cuentas de Ingresos	164
62. Dinámica de Cuentas de Gastos.....	165
63. Dinámica de Cuentas de Costos de Ventas	166
64. Modelo de Libro Diario.....	167
65. Modelo de Libro Mayor	168
66. Modelo del Balance de Comprobación	169
67. Modelo de Estado de Situación Financiera	170

68. Modelo del Estado de Resultados Integral	172
69. Estado de Cambios en el Patrimonio	173
70. Estado de Flujo de Efectivo	174
71. Indicadores.....	175
72. Factores para la Metodología ABC.....	179
73. Esquema de implementación del modelo de gestión	180
74. Ejemplo de Factores internos y externos del proceso de preparación de platos.....	182
75. Ejemplo de Factores internos y externos del proceso de servicio y atención al cliente	182
76. Ejemplo de Factores internos y externos del proceso de cancelación del pedido por el cliente.....	183
77. Ejemplo del riesgo operativo en el proceso de preparación de platos	184
78. Ejemplo del riesgo operativo en el proceso de Servicio y atención al cliente.....	186
79. Ejemplo del riesgo operativo en el proceso de Cancelación del pedido por el cliente	188
80. Descripción de probabilidad del riesgo	190
81. Descriptores del impacto del riesgo	191
82. Valoración de riesgos	191
83. Nivel del riesgo inherente.....	192
84. Ejemplos de la medición de riesgo	193
85. Descripción de controles	194
86. Calificación del control	194
87. Ejemplos de controles aplicados a los principales riesgos	195
88. Valoración del riesgo residual	196
89. Ejemplo de Valoración del riesgo residual.....	197
90. Ejemplo del mapa de riesgos aplicado a los principales riesgos operativos	199
91. Políticas del riesgo	201
92. Matriz de verificación	206
93. Calificación de indicadores	208
94. Ejemplo de matriz de verificación	209
95. Interpretación del resultado	210
96. Matriz de validación del área administrativa.....	211
97. Matriz de validación del área contable.....	212
98. Matriz de validación de gestión de riesgos.....	213

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Descripción gráfica del organigrama	46
Figura 2. Cargo del personal	50
Figura 3. Conocimiento de misión, visión y valores del negocio.....	51
Figura 4. Personal comprometido en el negocio	52
Figura 5. Manejo de relación entre compañeros.....	53
Figura 6. Disponibilidad de recursos y equipos de seguridad	54
Figura 7. Forma de recibir instrucciones.....	55
Figura 8. Forma de recibir instrucciones.....	56
Figura 9. Claridad de funciones.....	57
Figura 10. Actividades documentadas	58
Figura 11. Funciones extras.....	59
Figura 12. Capacitación de funciones	60
Figura 13. Conocimiento de Reglamento Interno.....	61
Figura 14. Relación con jefe.....	62
Figura 15. Tipo de Contrato	63
Figura 16. Satisfacción de la atención	65
Figura 17. Calificación de los productos.....	66
Figura 18. Forma de atender los pedidos	67
Figura 19. Calificación del servicio	68
Figura 20. Frecuencia de visita del cliente	69
Figura 21. Producto de más consumo	70
Figura 22. Capacidad de pago del cliente	71
Figura 23. Calificación del servicio	72
Figura 24. Conformidad del servicio	73
Figura 25. Conformidad del servicio	73
Figura 26. Conformidad del servicio	73
Figura 27. Conformidad del servicio	73
Figura 28. Conformidad del servicio	74
Figura 29. Organización territorial del Cantón Antonio Ante.....	78
Figura 30. Población porcentual de Antonio Ante	78
Figura 31. Evolución del número de empresas periodo 2012-2017	947
Figura 32. Estructura de empresas según su forma institucional	968
Figura 33. Estructura de empresas según su tamaño	968
Figura 34. Estructura de empresas por sector económico.....	979

Figura 35. Estructura de empresas por actividad económica	979
Figura 36. Estructura de empresas según provincia.....	100
Figura 37. Organigrama estructural	1082
Figura 38. Mapa de procesos.....	1093
Figura 39. Flujograma de Proceso Planificación Estratégica.	126
Figura 40. Proceso de Capacitación y Asesoría.	129
Figura 41. Proceso de Preparación de Platos	132
Figura 42. Proceso de Servicio y Atención al Cliente.	134
Figura 43. Proceso de Cancelación del Pedido por el Cliente.....	136
Figura 44. Proceso de Talento Humano.....	139
Figura 45. Proceso de Compra a Proveedores.....	141
Figura 46. Proceso de Mantenimiento y Limpieza de maquinaria e instalaciones.....	143
Figura 47. Proceso de Información Contable..	146
Figura 48. Procesos de Administración de Documento..	149

CAPÍTULO I

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1.1 Antecedentes

La industria de restaurantes es muy fragmentada ya que se encuentra conformada por una gran cantidad de restaurantes medianos y pequeños pertenecientes a diferentes categorías con diversos niveles de especialización y enfocados a varios segmentos de consumidores (Rodríguez, 2009).

En cuanto a gastronomía, el cantón Antonio Ante, posee una variedad de platos característicos, como son: la deliciosa fritada de Atuntaqui, que tiene un legado ancestral e histórico, los tradicionales cuyes de Chaltura, parroquia conocida a nivel internacional como “la capital mundial del cuy”, complementados con los helados típicos de crema, una gran variedad de aperitivos, productos elaborados a base de maíz, entre otros (Báez, 2011).

El Restaurante “La Parrilla del Che” está ubicado al norte del país, en la provincia de Imbabura cantón Antonio Ante, parroquia de Natabuela, en la calle Velasco Ibarra y García Moreno, frente al Parque Central, su propietario es el señor Efrén Honorato Pita Sevilla, con RUC número 1001354677001, quien tuvo la iniciativa de emprender su idea de negocio en las ferias textiles anuales que se daban en la ciudad de Atuntaqui en vista de que las personas que acudían a este evento tradicional no tenían un establecimiento en donde degustar las delicias gastronómicas de la provincia de Imbabura, por lo que ubicó una caseta móvil de carnes a la parrilla, esto lo impulsó a dar apertura a un local en su propiedad.

El restaurante dio inicio hace veinte años con un capital familiar, quienes brindaban el servicio eran el propietario, su esposa y dos amigos de la familia, un mesero y una cocinera.

Actualmente el restaurante cuenta con 6 empleados de forma fija, los cuales son 2 cocineras, 2 parrilleros, 1 mesero y 1 cajera; y para fines de semana se suman 4 personas más que trabajan de forma ocasional; la especialidad del restaurante es la preparación de carnes a la parrilla, caldos de gallina de campo y cuyes; brinda la atención de miércoles a domingos y días feriados de 9:00h a 17:00h., pero los días que mayormente frecuentan los clientes son domingos y feriados.

El negocio se rige a las leyes como: Ley de Fomento Artesanal, disposiciones establecidas por el SRI para los artesanos, a la municipalidad del sector, GAD municipal de Antonio Ante y cuenta con su propio reglamento interno.

Consta con el permiso de funcionamiento y registro sanitario otorgado por el GAD Municipal de Antonio Ante en base a la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria a través del Ministerio del Interior, y el permiso de los Bomberos, esto garantiza la confianza de los clientes al acudir al local para consumir los alimentos.

1.2 Objetivos del diagnóstico

1.2.1 Objetivo general

Realizar un diagnóstico aplicando instrumentos de investigación para determinar los procesos administrativos y contables del restaurante ‘‘LA PARRILLA DEL CHE’’ a fin de obtener su FODA.

1.2.2 Objetivos específicos

- Reconocer la estructura organizacional y filosofía actual del negocio.
- Analizar el proceso administrativo vigente del negocio
- Examinar el proceso contable de la empresa
- Analizar el cumplimiento del marco legal.
- Reconocer la realidad del sector al que está vinculado el negocio
- Determinar y gestionar los riesgos presentes en las actividades ordinarias del negocio.

1.3 Variables Diagnósticas

- Estructura organizacional
- Filosofía Organizacional
- Proceso Administrativo
- Procesos contables
- Marco legal
- Sector de servicios.
- Riesgo Operativo.

1.4 Indicadores

- Organigrama
- Manuales de funciones
- Visión
- Misión
- Valores y principios
- Planificación
- Organización
- Dirección
- Control
- Plan de Cuentas
- Gestión de Inventarios
- Libro Diario.
- Libro Mayor.
- Balance de comprobación.
- Estados financieros.
- Indicadores contables.
- Cumplimiento de Leyes y Normativa Vigente.
- Secuencia y legalidad de las facturas.
- Reglamento interno.
- Normas de seguridad.
- Contratos del personal.
- Problemática del sector.
- Tasa de crecimiento del cantón.

- Competitividad del cantón.
- Identificación del riesgo.
- Análisis del riesgo.
- Valoración del riesgo.

1.5 Matriz de relación diagnóstica

Tabla 1

Matriz relación diagnóstica

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	INFORMANTES
Realizar un diagnóstico aplicando instrumentos de investigación para determinar los procesos administrativos y contables del restaurante a fin de obtener su FODA.	Reconocer la estructura organizacional y filosófica actual del negocio.	Estructura organizacional	• Organigrama	Entrevista	Propietario
			• Perfiles y funciones		
			• Visión		
			• Misión		
		Filosofía Organizacional	• Valores y principios	Encuesta	Empleados
			• Planificación		
			• Organización		
			• Dirección		
	Analizar el proceso administrativo vigente del negocio.	Proceso Administrativo	• Control	Entrevista	Gerente
				Encuesta	Empleados
Examinar el proceso contable de la empresa.	Procesos contables	• Plan de Cuentas	Entrevista	Gerente	
		• Gestión de Inventarios			
		• Libro Diario			
		• Libro Mayor			
		• Balance de comprobación	Observación		Contador
		• Estados financieros			
		• Indicadores contables			

Analizar el cumplimiento del marco legal.	Marco legal	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de Leyes y Normativa Vigente. • Secuencia y legalidad de las facturas. • Reglamento interno. • Normas de seguridad • Contratos del personal 	Entrevista Observación	Gerente Empleados
Reconocer la realidad del sector al que está vinculado el negocio	Sector de servicios.	<ul style="list-style-type: none"> • Problemática del sector • Tasa de crecimiento del cantón • Competitividad del cantón 	Investigación documentada	Fuentes secundarias
Determinar y gestionar los riesgos presentes en las actividades ordinarias del negocio.	Riesgo Operativo	<ul style="list-style-type: none"> • Contexto estratégico • Identificación del riesgo. • Análisis del riesgo. • Valoración del riesgo. • Políticas de riesgos 	Entrevista	Gerente Empleados

Fuente: Diagnóstico situacional del Restaurante “LA PARRILLA DEL CHE”

1.6 Mecánica Operativa

1.6.1 Metodología.

1.6.1.1 Tipo de investigación.

1.6.1.1.1 Investigación Descriptiva.

Busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis es decir únicamente pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refiere (Sampieri, Collado, & Pilar, 2010, pág. 80).

Se aplicó para conocer el entorno interno del negocio como son los procesos administrativos y contables, como también el entorno externo a fin de construir un FODA que nos permita analizar la situación actual del negocio.

1.6.1.1.2 Investigación de Campo.

La investigación de este tipo, tanto el levantamiento de información como el análisis, comprobaciones, aplicaciones prácticas, conocimientos y métodos utilizados para obtener conclusiones, se realizan en el medio en el que se desenvuelve el fenómeno o hecho en estudio para extraer información directa de la realidad con el apoyo de técnicas de recolección (Muñoz, 1998, pág. 93).

Con el apoyo de instrumentos de investigación se obtuvo información necesaria del negocio por parte del gerente propietarios, empleados y clientes.

1.6.1.1.3 *Investigación Documental.*

También llamada bibliográfica o en archivos, nos permite adentrarnos en el tema con mayor profundidad, es un instrumento o técnica de investigación cuya finalidad es obtener datos e información a partir de documentos escritos o no escritos, susceptible de ser utilizados dentro de un estudio concreto (Ballén & Flor, 2007, pág. 59).

Se tuvo acceso a fuentes de información secundaria como páginas web, documentos, revistas, artículos científicos y libros.

1.6.2 Fuentes primarias y secundarias.

Las fuentes primarias son fuentes directas de información a las cuales se acude por medio de la entrevista, encuesta y observación, en las fuentes secundarias se indican todos los materiales escritos que existen sobre un tema específico, como libros, revistas, periódicos, estadísticas, informes y planes (Miranda & Ovares, 1991, pág. 52).

La información de fuentes primarias fue recopilada a través de la aplicación de las técnicas de recolección de datos dirigidas al gerente propietario, empleados y clientes.

La información de fuentes secundarias se obtuvo mediante búsqueda de información en libros, páginas web, artículos científicos, y documentos.

1.6.3 Método.

1.6.3.1 Histórico – Lógico.

El método histórico estudia la trayectoria real de los fenómenos y acontecimientos en el devenir de su historia en base a su etapa o periodo. Por su parte el método lógico investiga la existencia o no de leyes generales de funcionamiento y desarrollo de los fenómenos (Díaz, 2009, pág. 134).

Se utilizó para estudiar la evolución histórica del restaurante ``LA PARRILLA DEL CHE``, desde su inicio hasta la actualidad priorizando sus deficiencias y logros en cada periodo histórico. Es decir que se implementará para realizar el diagnóstico FODA.

1.6.3.2 Análisis – Síntesis.

Es un método analítico que consiste en la separación de las partes de la realidad de un todo para estudiarlas de forma individual para conocer cuáles son los principales elementos y cómo se relacionan (análisis), y la reunión racional de elementos dispersos para estudiarlos en su totalidad, como una visualización general (síntesis) (Muñoz, 1998, pág. 192).

Se analizó el desarrollo de la propuesta del modelo de gestión de procesos administrativos y contables del restaurante ``LA PARRILLA DEL CHE`` y la síntesis se utilizará para juntar la información y desarrollar la propuesta del modelo de gestión en todos los componentes que lo integran.

1.6.3.3 Inductivo – Deductivo.

Éste es un método de inferencia basado en la lógica y relacionado con el estudio de hechos particulares, aunque es deductivo en un sentido (parte de lo general a lo particular) e inductivo en sentido contrario (va de lo particular a lo general) (Bernal, 2006, pág. 56).

Se aplicó para conocer todas las causas que han determinado la necesidad de proponer el modelo de gestión para los procesos administrativos y contables para el restaurante “LA PARRILLA DEL CHE”; desde dos posiciones, de lo particular a lo general y de lo general a lo particular, para determinar tendencias y situaciones puntuales.

1.6.4 Técnicas.

1.6.4.1 Observación.

Implica un encuentro entre el observador y los sujetos observados, dicho encuentro esta mediado por la percepción de quien observa y por su deseo de obtener información sobre un tema en particular. La observación se lleva a cabo mediante un proceso sistemático de registro, descripción detallada e interpretación de un acontecimiento de interés (Vásquez, Mogollón, & Delgado, 2006, pág. 70).

Se utilizó para recopilar información relacionada con el funcionamiento de la empresa, el criterio de sus directivos, trabajadores y clientes, para así identificar la situación del negocio.

1.6.4.2 Encuesta.

Es una búsqueda sistemática de información en la que el investigador pregunta a los investigados sobre los datos que desea obtener, posteriormente reúne estos datos individuales para obtener durante la evaluación datos agregados, se trata de obtener de manera sistemática y ordenada información sobre las variables que intervienen en una investigación, y esto sobre una población o muestra determinan (Díaz V. , 2001, págs. 13 -14).

De acuerdo a los resultados de la muestra esta técnica se aplicó a los clientes del restaurante ``LA PARRILLA DEL CHE`` con el fin de conocer el grado de satisfacción o sugerencias de cambio.

1.6.4.3 Entrevista.

Se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (entrevistador) y otra (el entrevistado) u otros (entrevistados), en la entrevista a través de las preguntas y respuestas, se logra una comunicación y construcción conjunta de significados respecto a un tema (Sampieri, Collado, & Pilar, 2010, pág. 239).

Se aplicó al directivo del restaurante ``LA PARRILLA DEL CHE`` quien es el gerente propietario, para obtener declaraciones directas que nos permitan emitir criterios sobre la información recopilada a cerca del manejo y procesos del negocio.

1.6. 5 Población y muestra.

Para el desarrollo del presente estudio se aplicará la entrevista al gerente propietario como directivo del negocio y la encuesta a empleados, para la cual no es necesario aplicar una muestra ya que el número es mínimo y requiere únicamente de un censo, es

decir a toda la población del negocio, sin embargo para la encuesta que se aplicará a los clientes por ser una cifra considerable es necesario calcular la muestra.

Tabla 2

Población del directivo del negocio

DIRECTIVO	#
Gerente – Propietario	1
TOTAL	1

Fuente: Restaurante ‘‘LAPARRILLA DEL CHE’’

Tabla 3

Población del personal del negocio

EMPLEADOS	#
Cajera	1
Cocineras	3
Parrilleros	3
Meseros	3
TOTAL	10

Fuente: Restaurante ‘‘LAPARRILLA DEL CHE’’

Tabla 4

Población de clientes

CLIENTES	#
Clientes según base de datos	6120
Al mes	510
Frecuencia:	7 Clientes x 3 veces que
7 Clientes acuden 4 veces en el mes.	se repiten = 21
TOTAL	510 – 21= 409

Fuente: Restaurante ‘‘LAPARRILLA DEL CHE’’

1.6.5.1 Cálculo de la muestra de los clientes.

$$n = \frac{z^2 PQN}{e^2(N-1) + z^2 PQ} = \frac{(1,96)^2 0,50 \times 0,50 \times 409}{0,05^2(409-1) + 1,96^2 \times 0,50 \times 0,50} = \frac{392.8036}{1.9804} = 198,34 =$$

198

1.7 Análisis de la información

1.7.1 Entrevista dirigida al gerente propietario del Restaurante “LA PARRILLA DEL CHE”.

Datos Técnicos

Dirigido a: Sr. Efren Pita

Nivel de Instrucción: Universitaria

Dirección: Natabuela, Velasco Ibarra y García Moreno **Teléfono:** 0997005330

Cargo: Gerente Propietario **Fecha:** 01/11/2018

Hora inicio: 11: 00 am **Hora fin:** 11: 50 am **Entrevistador:** Autoras

Cuestionario

1. ¿Conoce usted sobre filosofía organizacional?, ¿El negocio cuenta con una?

Contar con una misión, visión y principios no, pero tenemos claramente cuál es el objetivo de este tipo de negocio y la responsabilidad que cada empleado debe tener.

2. ¿El negocio cuenta con un organigrama estructural establecido?, de no ser así, ¿cómo está conformado?

El negocio no cuenta con un organigrama estructuralmente hecho pero estamos conscientes que es necesario uno, sin embargo, el negocio se conforma por

directivos que solo hay uno, como gerente, también está la señorita cajera que en ocasiones me ayuda a supervisar al resto de empleados que son las cocineras, parrilleros y meseros.

3. ¿Cuántos empleados tiene?

Tenemos cuatro empleados fijos que trabajan de miércoles a viernes y los días sábados y domingos se suman seis personas, dos fijos para los fines de semana y cuatro más que trabajan de forma ocasional.

4. ¿Usted cómo planifica?

La planificación se da siguiendo un itinerario de actividades que son realizadas en el transcurso de miércoles a domingo, para lo que es más necesario planificar es para las compras para abastecerse lo suficiente y dar un servicio sin inconvenientes, realizando una lista de las cosas que se están por terminar para poder adquirirlas inmediatamente.

5. ¿Cómo se fijan las tareas y responsabilidades de los directivos y empleados?

Los trabajadores llegan a las 8: 30 am y desde ese momento se asignan tareas a cada empleado a pesar de que cada trabajador ya conoce las actividades que debe cumplir, entre compañeros se busca el apoyo en las tareas para iniciar con la atención al cliente, yo como gerente superviso que las responsabilidades se estén cumpliendo correctamente.

6. ¿Existe capacidad de delegación?

Creo que delegación, no, pero cada uno de los empleados sabe lo que tiene que hacer, tanto las mujeres como los hombres, ya tienen su responsabilidad cada

uno y nos basamos en eso, en que debemos de tener el restaurante o negocio, totalmente, limpio, organizado y ordenado.

7. ¿Podrían indicar que es para usted un proceso?

Como proceso entiendo que son actividades con una secuencia, en el caso del restaurante se empieza con la adquisición de carnes, legumbres, frutas, bebidas, para dar paso a la preparación según el pedido del cliente, finalizando con el servicio de dar entrega del producto también tenemos procesos de limpieza y mantenimiento de maquinaria, y como proceso clave la atención del clientes desde su ingreso hasta que desocupa el lugar.

8. ¿Cómo controla que cada proceso se lleve a cabo correctamente?

Verificando que el resultado sea el esperado tanto para el cliente como para los empleados, como en los pedidos que sean entregados a gusto y satisfacción del cliente, lo mismo para los demás procesos que mencione, se controla comprobando que el resultado sea favorable.

9. ¿Realiza los procesos necesarios para que su negocio funcione correctamente?

El proceso en el cuidado de carnes se lo realiza desde que llega con un faenamiento, limpieza fileteado, además se da un tratamiento de mejora, ablandamiento, y maceración para pollos, lomos, filetes, chuletas; en los cuyes de igual manera, tenemos un listado de proveedores y se da inicio a un proceso de selección cuando nos entregan los cuyes, los cuales tienen que ser bien cuidados, limpios y sanos, revisamos que no estén criados al piso, para dar paso

a un proceso de faenamiento completo, después los cuyes ya aliñados son colocados en una paila de aceite. En cuestión a los embutidos trabajamos con Juris, Pronaca para que nos provean de los productos y en lo referente a mercado es un proceso de compra de legumbres, frutas y hortalizas, para continuar con la limpieza, colocación en gavetas y poder utilizarlas en el momento requerido.

Otro proceso que se toma en cuenta es la atención del cliente, les entregamos una nota de pedido, lo revisa, escoge, se acerca a caja e inmediatamente cancela y le entregamos su factura y pasa el pedido para ser despachado.

10. ¿Cómo maneja el stock de inventarios?

En lo que se refiere a alimentos contamos con un programa en donde se ingresa todo el inventario y de acuerdo a las ventas se genera el descargo, cada miércoles se realiza un control de existencias tanto en el sistema como en físico para determinar si es la misma cantidad, sin embargo no siempre se consigue un cuadro de los valores ya que los productos no siempre tienen la misma proporción, pero es la única manera de saber que productos es necesario adquirir para abastecer el inventario. Respecto a materiales de limpieza y complementos de cocina se realiza de forma manual.

11. ¿Qué producto le genera más ingresos?

Las Parrilladas es el producto fuerte.

12. ¿Cuenta con un proceso contable para el registro de sus ventas?

El negocio está catalogado como Artesano Calificado, por lo que no está obligado a llevar contabilidad y por ende no tenemos un proceso contable para el

registro de ventas, únicamente contamos con un sistema de facturación que indica el reporte de ventas diarias.

13. ¿Cómo monitorea sus ganancias?

En los ingresos están todo lo que es nuestras ventas y nuestros gastos están registrados todo lo que se genera como pago empleados, luz, agua, teléfono y otros gastos varios, lo que no se tiene control es en la depreciación de los equipos, maquinaria y demás activos que es un gasto que no llevamos en cuenta, pero aun así se genera recursos para cumplir con todos los pagos.

14. ¿Conoce cuáles son las leyes y normas vigentes a las que se rige?

Normas del ministerios de turismo, el control sanitario que lo realiza ARCSA, encargado de la vigilancia de roedores y plagas, el SRI con la facturación y lo que nos exige el GAD Municipal.

15. ¿El negocio cuenta con un reglamento interno?

Si, el negocio cuenta con un reglamento interno el cual se encuentra a disposición de todos los empleados.

16. ¿Sus obligaciones tributarias las realiza un contador o usted por su propia cuenta?

Al ser calificado como artesano no estamos obligados a llevar contabilidad y por eso los platos que nosotros ofrecemos están exentos del IVA a excepción de las bebidas, lo que me genera la obligación de realizar la declaración de manera mensual y la persona que me ayuda con este trámite es un profesional en contabilidad y los otros gastos lo que es patentes, permisos de funcionamiento, permisos de turismo que es una vez al año que lo realizo por mi cuenta.

17. ¿Sus trabajadores están empleados bajo contrato verbal o escrito?

Los cuatro están bajo contrato escrito totalmente legalizados, hay dos que están totalmente legalizados igual que trabajan sábado y domingo, los otros trabajadores son solo verbal.

18. ¿Cómo describe el mercado de antes en comparación del actual referente a su sector?

El mercado de antes era incierto, no se tenía una percepción de lo que podría suceder, fue un poco difícil pero la iniciativa de empezar con algo que no había en el lugar fue los que nos impulsó para iniciar con el negocio, antes no existía mucha competencia como ahora, la cual está ubicada en su mayoría en la panamericana, en la situación actual con la de hoy existe mucha diferencia pues la población ha aumentado, el turismo en la parroquia ha crecido y la ubicación es lo que nos ha favorecido, se ha crecentado el número de restaurante en Chaltura y en la parroquia y en comparación a años anteriores iniciar ahora un negocio si sería más difícil.

19. ¿Qué dificultades cree que resulta tener este tipo del negocio hoy en día?

El hecho de estar en un cantón netamente textil, el requerimiento de contratar personal idóneo es difícil ya que no a muchas personas les agrada trabajar los fines de semana y dejar a su familia de lado, además, otra dificultad es tener empleados de forma ocasional ya que a veces tienen o no posibilidades de venir. Otra dificultad que se nos presenta es no percatarse de todos los cuidados que demanda el tener este tipo de negocio, pasar por alto alguna actividad que

ocasione daños, y también, no hay posibilidad de supervisar todas las actividades al mismo tiempo por la cantidad de tareas que se realizan.

20. ¿Cuáles considera sus cinco principales competidores?

La ventaja de nuestro negocio es que se le dio un valor agregado por experiencia propia en carnes asadas que fue un punto a favor para el restaurante, implementando innovación, variedad en los platos y buscando alternativas lo cual hace que no se presente una competencia, pero si tenemos en cuenta que existen negocios que ofrecen cuyes en Chaltura, y en Natabuela también, es decir que no considero a ninguno de estos negocio como competencia ya que cada uno trata de implementar cosas innovadoras para sus productos y cada negocio tiene sus clientes.

21. ¿Cuáles son sus proveedores fijos?

Juris y Pronaca para embutidos, para carnes una tercena en la ciudad de Ibarra, Pronaim, que nos provee de salsas y utensilios para la cocina, Coca Cola y Tesalia para lo que es bebidas.

22. ¿Plantea estrategias para captar o mantener a la clientela?

Se podría considerar como estrategia el incrementar la variedad de platos y también tomar en cuenta lo que busca el cliente, que es el tener un buen servicio y atención.

23. ¿Cuáles son los principales riesgos que identifica en el negocio?

El principal riesgo es el incendio por el uso de gas doméstico, otro riesgo que se considera son los accidentes que pueden ocurrir por las gradas del ingreso al local, los pisos son de cerámica y por el manejo de aguas, grasas y aceites se pueden ocasionar resbalones y caídas tanto de los clientes como empleados.

La acumulación de residuos tanto orgánicos como inorgánicos y el uso de la cal que se propaga en las tuberías lo cual causa obstrucción.

24. ¿Tiene alguna metodología para mitigar los riesgos?

Se recibe charlas de los bomberos de cómo manejar un incendio a las personas que están delegadas a la supervisión de los gases domésticos, y si se diera el caso de una fuga de gas intentar llegar a las válvulas de donde se propaga la salida para cerrarlas, se cuenta con equipo y accesorios de seguridad como los extintores, botas idóneas, zapatos antideslizantes, guantes, mallas, gorras; para mitigar los riesgos, también se considera tener conocimiento de los números de emergencia, de bomberos, policía y emergencias.

1.7.2. Análisis de entrevista al gerente.

Con la entrevista realizada al propietario del negocio se puede determinar que no cuenta con una filosofía organizacional ya que no tiene una misión, ni visión o valores que identifiquen al restaurante, de igual manera no se ha establecido un organigrama estructural definido, sin embargo se puede constatar que está conformado por un directivo que es el gerente, una cajera como apoyo al gerente, y los demás empleados que son dos cocineras, dos parrilleros, y un mesero, que son de contrato fijo por escrito, pero los fines de semana acuden cuatro personas más trabajando de forma ocasional.

El gerente considera que la planificación es primordial para el abastecimiento de todos los productos, el negocio tiene una adecuada organización ya que los empleados conocen cada una de sus responsabilidades, las cuales son fijadas con tareas que inician desde las 8: 30 am, que son realizadas con la colaboración de todo el personal para culminarlas a tiempo, en cuanto a dirección, el gerente manifestó que no existe capacidad de delegación, pero que es él quien supervisa los resultado de las tareas y responsabilidades fijadas.

El gerente supo manifestar que entiende como proceso, a las actividades con una secuencia, en el caso del restaurante se realiza procesos en cuanto a faenamiento, tratamientos de carnes, adquisición de productos, preparación, atención al cliente, limpieza y mantenimiento de maquinaria, además dichos procesos son controlados mediante verificación para obtener los resultados esperados reflejándose en la satisfacción del cliente.

Existe una variedad de consumo de los platos, pero el producto que más ingresos genera son las parrilladas, para lo cual la existencia de carnes en inventarios es indispensable, es por eso que periódicamente, cada miércoles ingresa en el sistema las adquisiciones las cuales se descargan automáticamente por las ventas, que no son registradas a través de un proceso contable, sino únicamente por el sistema de facturación, debido a que el negocio no es obligado a llevar contabilidad por constar en su razón social como Artesano Calificado, pero las declaraciones del IVA las realiza de manera mensual, únicamente por las bebidas con la ayuda de un contador externo.

Para los ingresos se considera las ventas generadas, mermando a estas los gastos existentes para obtener las ganancias netas. El gerente está al pendiente y actualizado sobre las leyes y normas a las que se rige el negocio, contando y poniendo a disposición el reglamento interno del negocio.

En cuestión a una comparación del mercado anterior con el actual referente al sector de servicio de restaurantes, el gerente expresó que hace algunos años el mercado era incierto pero no existía mucha limitación para empezar un negocio como lo es hoy con ciertas dificultades, además la competencia no era tanta como ahora, de igual manera la población se ha incrementado, y el número de restaurantes cada vez es mayor. Otro inconveniente que se evidencia es el estar ubicado en un cantón específicamente textil, lo cual dificulta conseguir personal idóneo y dispuesto a trabajar fines de semana, de lo cual se deriva que los trabajadores ocasionales no se comprometan de manera segura a trabajar, lo que conlleva a que se pase por alto alguna actividad que genere errores y que no sean posibles ser cumplidas ni supervisadas. Acerca de la competencia el gerente supo manifestar que por los productos que el restaurante ofrece no considera tener competencia alguna, ya que siempre busca innovar con nuevas atracciones al cliente; respecto a sus proveedores fijos, trabaja con Pronaca, Juris, Pronaim, Coca Cola, distribuidora personalizada de cuyes y una tercena para las carnes.

Una de la estrategias que se implementa para captar y mantener al cliente potencial es contar con variedad de platos y buscar la satisfacción del cliente con un buen servicio y atención. Además en el negocio se toma en cuenta todos los riesgos que implica realizar esta actividad, siendo el más considerado el incendio por el uso de gas doméstico, y para mitigar tales riesgos el gerente acude a charlas de prevención, tiene presente los números de emergencia, y abastece al personal con herramientas de seguridad para trabajar.

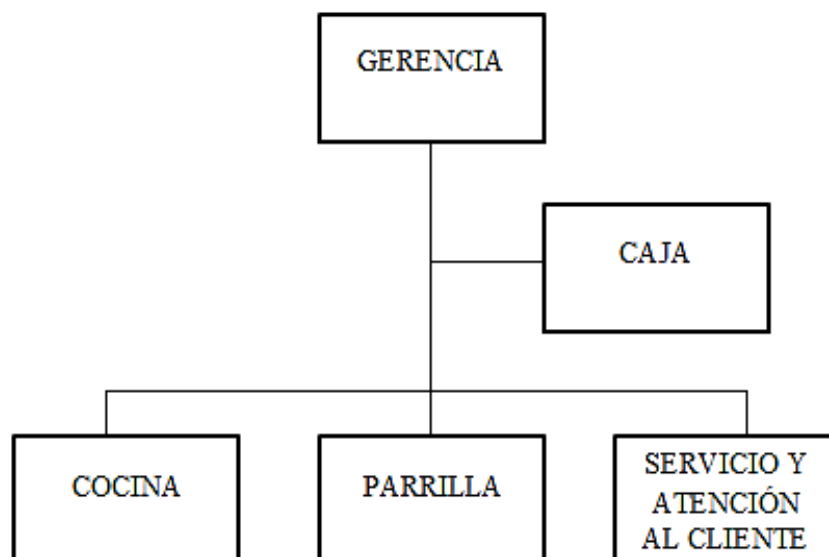


Figura 1. Descripción gráfica del organigrama

Fuente: Entrevista Gerente Propietario

1.7.3 Entrevista dirigida al proveedor del Restaurante ‘LA PARRILLA DEL CHE’.

Datos Técnicos Proveedor 1

Proveedor: Cuyes **Fecha:** 02/11/2018

Hora Inicio: 9: 30 am **Hora fin:** 9: 40 am

Entrevistador: Autoras

Cuestionario Proveedor 1

1. ¿Cada cuánto el gerente realiza los pedidos? Cada semana
2. ¿El gerente solicita crédito? No
3. ¿Los pagos son puntuales? Siempre
4. Califique la relación con su cliente, si es regular especifique ¿por qué?

Muy buena	x	Buena		Regular	
-----------	---	-------	--	---------	--

Datos Técnicos Proveedor 2

Proveedor: Coca Cola **Fecha:** 02/11/2018

Hora Inicio: 10: 05 am **Hora fin:** 10: 15 am

Entrevistador: Autoras

Cuestionario Proveedor 2

1. ¿Cada cuánto el gerente realiza los pedidos? Una vez por semana los viernes
2. ¿El gerente solicita crédito? No
3. ¿Los pagos son puntuales? Si
4. Califique la relación con su cliente, si es regular especifique ¿por qué?

Muy buena		Buena	x	Regular	
-----------	--	-------	---	---------	--

Datos Técnicos Proveedor 3

Proveedor: Plastimex **Fecha:** 02/11/2018

Hora Inicio: 10: 30 am **Hora fin:** 10: 40 am

Entrevistador: Autoras

Cuestionario Proveedor 3

1. ¿Cada cuánto el gerente realiza los pedidos? Una vez o dos los fines de semana.
2. ¿El gerente solicita crédito? No, se acumula para cancelar a fin de mes.
3. ¿Los pagos son puntuales? Si
4. Califique la relación con su cliente, si es regular especifique ¿por qué?

Muy buena	x	Buena		Regular	
-----------	---	-------	--	---------	--

Datos Técnicos Proveedor 4

Proveedor: Pronaim **Fecha:** 02/11/2018

Hora Inicio: 11: 00 am **Hora fin:** 11: 10 am

Entrevistador: Autoras

Cuestionario Proveedor 4

1. ¿Cada cuánto el gerente realiza los pedidos? Una vez o dos al mes.
2. ¿El gerente solicita crédito? No.
3. ¿Los pagos son puntuales? Si

4. Califique la relación con su cliente, si es regular especifique ¿por qué?

Muy buena		Buena	x	Regular	
-----------	--	-------	---	---------	--

Datos Técnicos Proveedor 5

Proveedor: Carnes **Fecha:** 02/11/2018

Hora Inicio: 11: 30 am **Hora fin:** 11: 40 am

Entrevistador: Autoras

Cuestionario Proveedor 5

1. ¿Cada cuánto el gerente realiza los pedidos? Una vez por semana.
2. ¿El gerente solicita crédito? No.
3. ¿Los pagos son puntuales? Si.
4. Califique la relación con su cliente, si es regular especifique ¿por qué?

Muy buena	x	Buena		Regular	
-----------	---	-------	--	---------	--

1.7.4 Análisis de entrevista a los proveedores.

De acuerdo a la entrevista realizada a los proveedores se determina que en cuanto al abastecimiento de carnes, cuyes y bebidas se lo realiza de manera semanal, lo que demuestra que ya tiene establecido la cantidad necesaria para el consumo de estos alimentos, para los pedidos de salsas, servilletas, utensilios de cocina, etc, se lo realiza una o dos veces al mes, lo que indica que no se tiene una cantidad establecida para realizar el pedido, en cuanto a material plástico como fundas, contenedores para empacar y vasos plásticos se lo realiza una o dos veces cada fin de semana, sin tener claro una cantidad exacta de pedido. En cuanto a los pagos a sus proveedores el gerente es puntual y no solicita crédito, es decir que está al día con sus cuentas ya que dispone de liquidez suficiente para cancelar los pedidos, generando así de manera mutua una buena relación.

1.7.5 Encuesta dirigida al personal del Restaurante “LA PARRILLA DEL CHE”.

Datos Técnicos

Fecha: 01 /11/2018 **Entrevistador:** Autoras

Hora inicio: 11: 55 am **Hora fin:** 13: 20 pm

Cuestionario

1. ¿Qué cargo desempeña en el negocio?

Tabla 5

Cargos del personal

CARGO	No. EMPLEADOS	%
Parrilleros	2	33%
Cocineras	2	33%
Mesero	1	17%
Cajera	1	17%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal del Restaurante “LAPARRILLA DEL CHE”

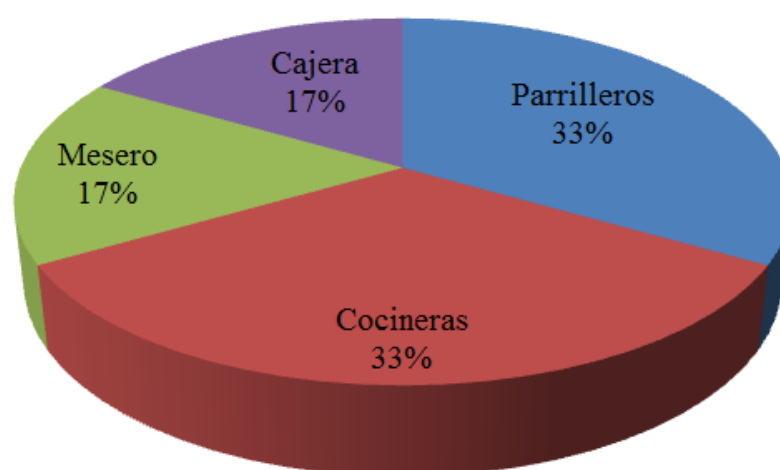


Figura 2. Cargo del personal

Fuente: Encuesta aplicada al personal del Restaurante “LAPARRILLA DEL CHE”

2. ¿Conoce usted la misión, visión y valores del negocio?

Tabla 6

Conocimiento de misión, visión y valores del negocio

CARGO	No.	RESPUESTA	%
Parrilleros	2	NO	33%
Cocineras	2	NO	33%
Mesero	1	NO	17%
Cajera	1	NO	17%
TOTAL	6		100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal del Restaurante "LAPARRILLA DEL CHE"

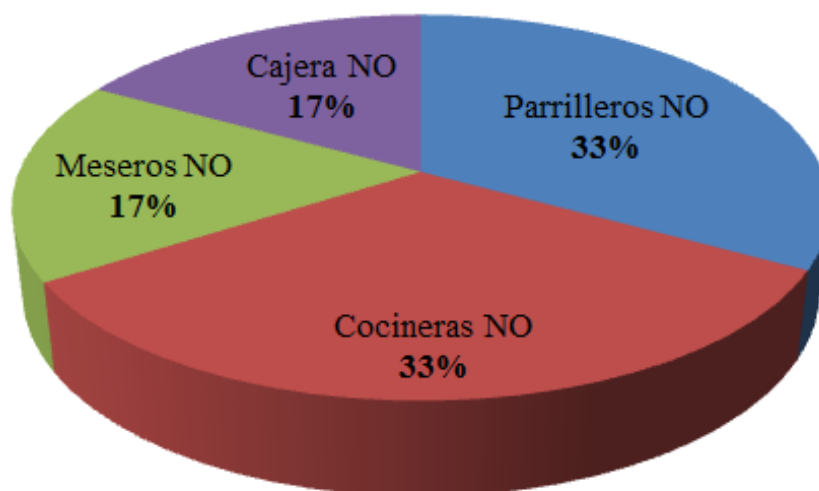


Figura 3. Conocimiento de misión, visión y valores del negocio

Fuente: Encuesta aplicada al personal del Restaurante "LAPARRILLA DEL CHE"

3. ¿Se siente comprometido y parte del negocio?

Tabla 7

Personal comprometido con el negocio

	No.	RESPUESTA	%
Parrilleros	2	Si	33%
Cocineras	2	Si	33%
Mesero	1	Si	17%
Cajera	1	Si	17%
TOTAL	6		100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal del Restaurante "LAPARRILLA DEL CHE"

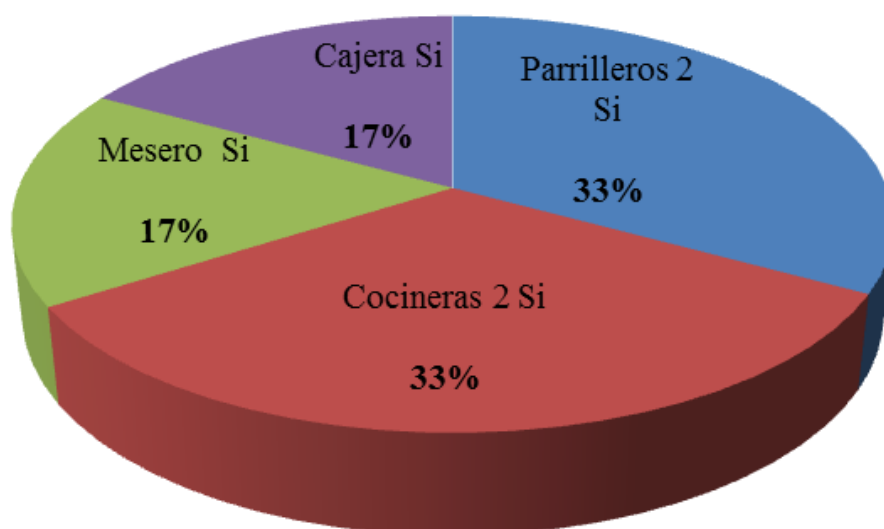


Figura 4. Personal comprometido en el negocio

Fuente: Encuesta aplicada al personal del Restaurante "LAPARRILLA DEL CHE"

4. ¿Maneja una buena relación con sus compañeros de trabajo?

Tabla 8

Manejo de relación de trabajo

CARGO	No.	RESPUESTA	%
Parrilleros	2	Si	33%
Cocineras	2	Si	33%
Mesero	1	Si	17%
Cajera	1	Si	17%
TOTAL	6		100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal del Restaurante "LAPARRILLA DEL CHE"

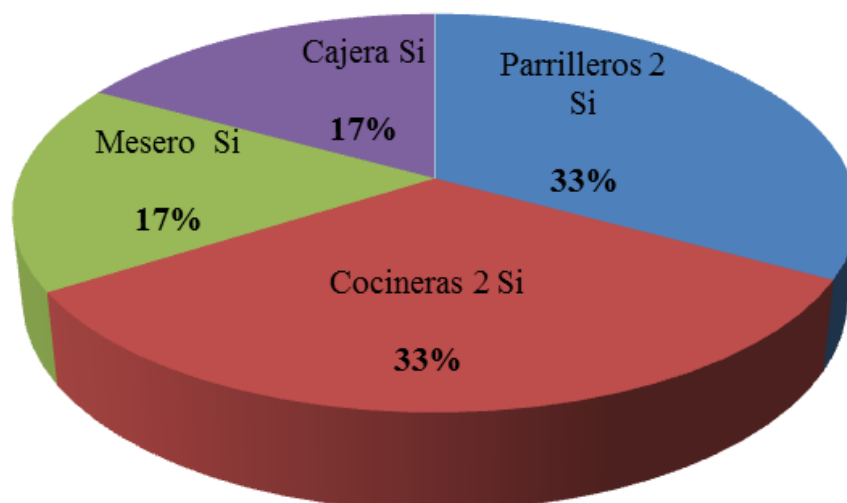


Figura 5. Manejo de relación entre compañeros

Fuente: Encuesta aplicada al personal del Restaurante "LAPARRILLA DEL CHE"

5. ¿Cuenta con los recursos necesarios y equipo de seguridad para realizar su trabajo?

Tabla 9

Disponibilidad de recursos y equipos de seguridad

CARGO	No.	RESPUESTA	%
Parrilleros	2	Si	33%
Cocineras	2	Si	33%
Mesero	1	Si	17%
Cajera	1	Si	17%
TOTAL	6		100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal del Restaurante "LAPARRILLA DEL CHE"

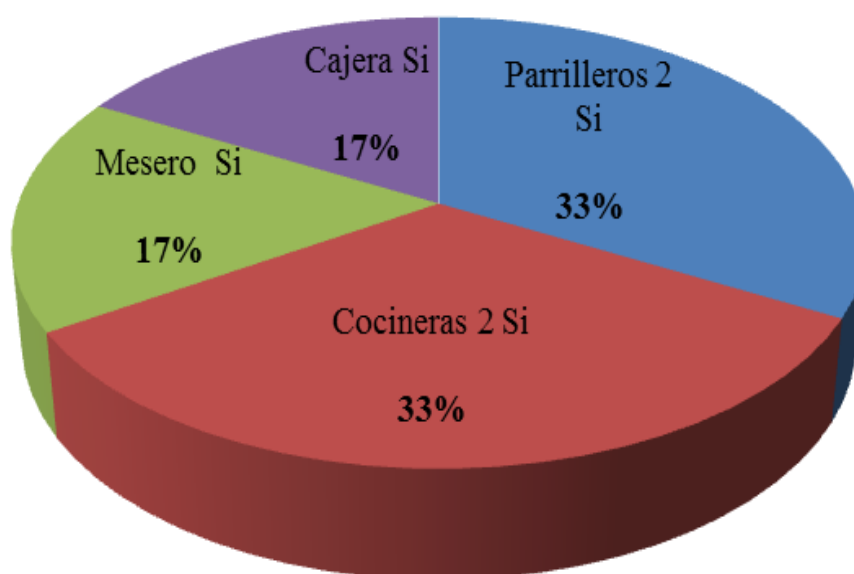


Figura 6. Disponibilidad de recursos y equipos de seguridad

Fuente: Encuesta aplicada al personal del Restaurante "LAPARRILLA DEL CHE"

6. ¿Cuál es el principal riesgo que se presenta en la actividad que realiza?

Tabla 10

Riesgos en la actividad

CARGO	No.	RESPUESTA	%
Parrilleros	2	Mala cocción de carnes	33%
Cocineras	2	Quemaduras	33%
Mesero	1	No tomar bien el pedido	17%
Cajera	1	Cobro erróneo del pedido	17%
TOTAL	6		100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal del Restaurante "LAPARRILLA DEL CHE"

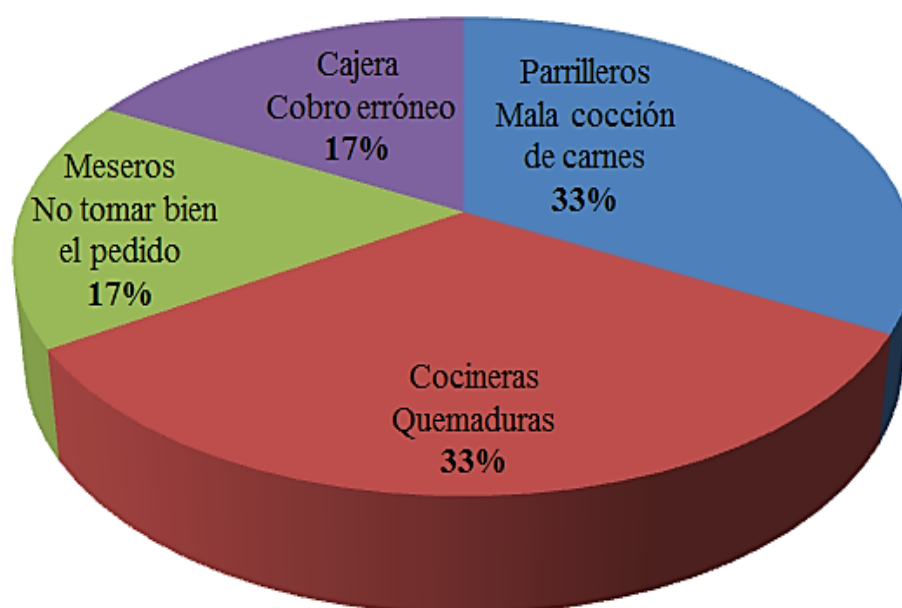


Figura 7. Forma de recibir instrucciones

Fuente: Encuesta aplicada al personal del Restaurante "LAPARRILLA DEL CHE"

7. ¿Las instrucciones que recibe son de forma verbal, escrita o por llamada telefónica?

Tabla 11

Forma de recibir instrucciones

CARGO	No.	RESPUESTA	%
Parrilleros	2	Verbal y Llamada telefónica	33%
Cocineras	2	Verbal	33%
Mesero	1	Verbal	17%
Cajera	1	Verbal y Llamada telefónica	17%
TOTAL	6		100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal del Restaurante “LAPARRILLA DEL CHE”

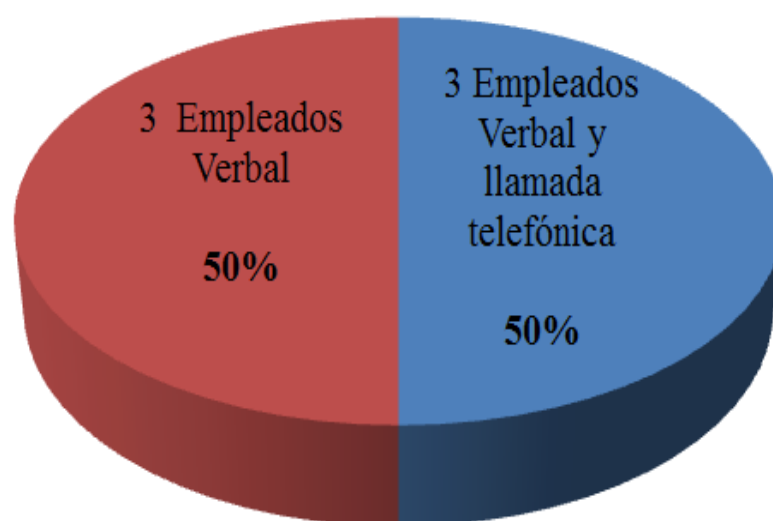


Figura 8. Forma de recibir instrucciones

Fuente: Encuesta aplicada al personal del Restaurante “LAPARRILLA DEL CHE”

8. ¿Tiene claramente definidas sus funciones en el negocio?

Tabla 12

Claridad de funciones

CARGO	No.	RESPUESTA	%
Parrilleros	2	Si	33%
Cocineras	2	Si	33%
Mesero	1	Si	17%
Cajera	1	Si	17%
TOTAL	6		100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal del Restaurante "LAPARRILLA DEL CHE"

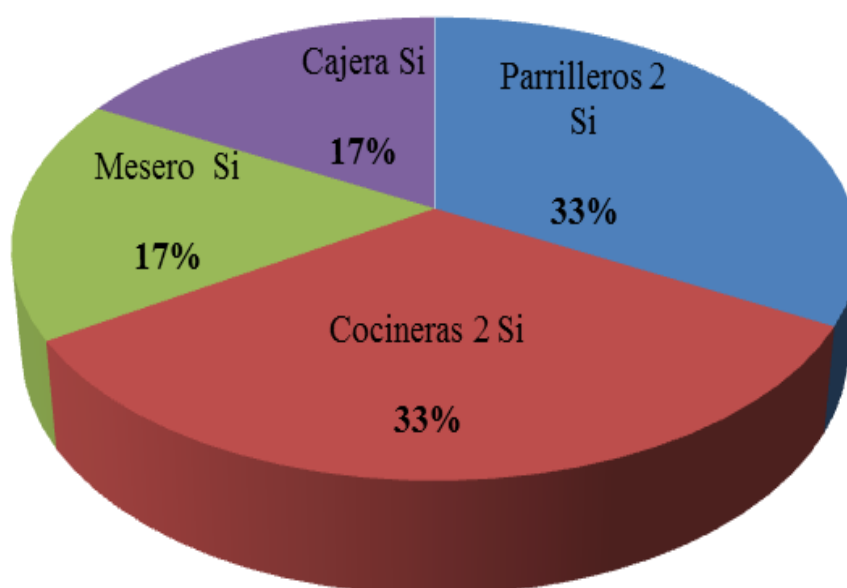


Figura 9. Claridad de funciones

Fuente: Encuesta aplicada al personal del Restaurante "LAPARRILLA DEL CHE"

9. ¿Cuenta con un documento que especifique sus funciones y las tareas que debe realizar?

Tabla 13

Actividades documentadas

CARGO	No.	RESPUESTA	%
Parrilleros	2	NO	33%
Cocineras	2	NO	33%
Mesero	1	NO	17%
Cajera	1	NO	17%
TOTAL	6		100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal del Restaurante “LAPARRILLA DEL CHE”

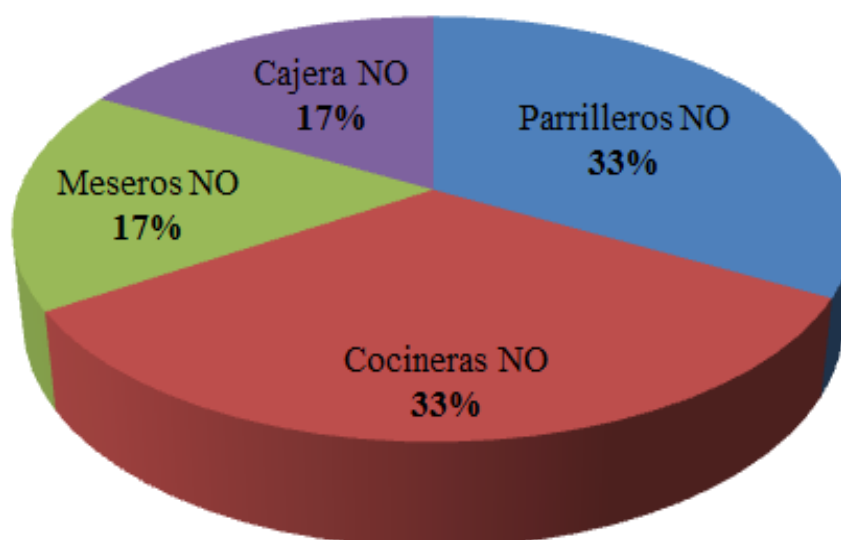


Figura 10. Actividades documentadas

Fuente: Encuesta aplicada al personal del Restaurante “LAPARRILLA DEL CHE”

10. ¿Realiza otras funciones aparte de las ya asignadas?

Tabla 14

Funciones extras

CARGO	No.	RESPUESTA	%
Parrilleros	2	Si	33%
Cocineras	2	No	33%
Mesero	1	Si	17%
Cajera	1	No	17%
TOTAL	6		100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal del Restaurante “LAPARRILLA DEL CHE”

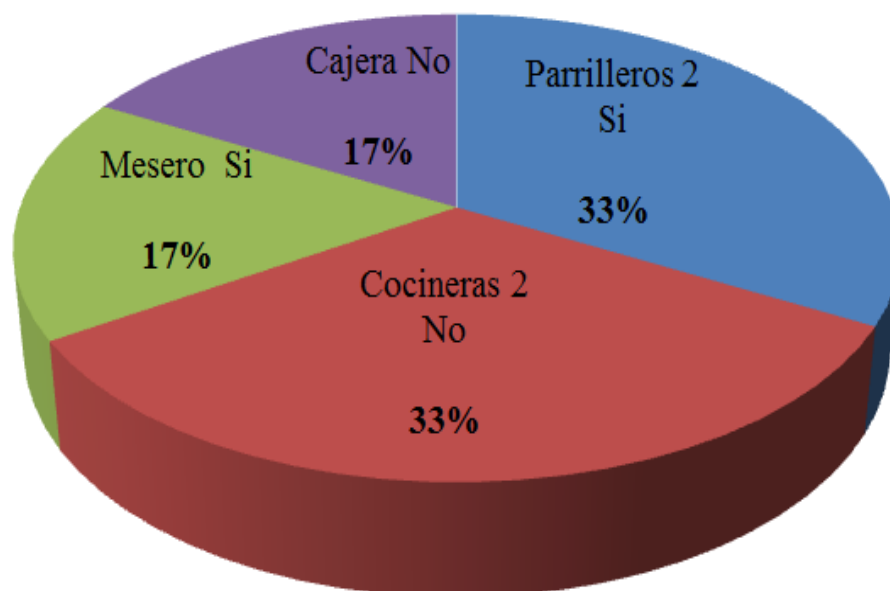


Figura 11. Funciones extras

Fuente: Encuesta aplicada al personal del Restaurante “LAPARRILLA DEL CHE”

11. ¿Recibe capacitación para desempeñar su función?

Tabla 15

Capacitación de funciones

CARGO	No.	RESPUESTA	%
Parrilleros	2	Si	33%
Cocineras	2	Si	33%
Mesero	1	Si	17%
Cajera	1	Si	17%
TOTAL	6		100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal del Restaurante "LAPARRILLA DEL CHE"

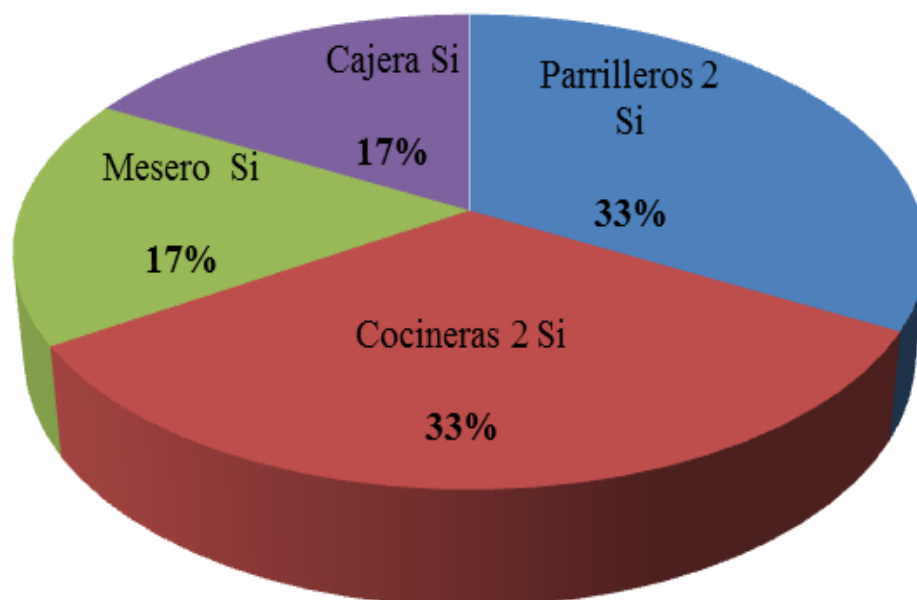


Figura 12. Capacitación de funciones

Fuente: Encuesta aplicada al personal del Restaurante "LAPARRILLA DEL CHE"

12. ¿Conoce usted el reglamento interno de la empresa?

Tabla 16

Conocimiento de Reglamento Interno

CARGO	No.	RESPUESTA	%
Parrilleros	2	Si	33%
Cocineras	2	Si	33%
Mesero	1	Si	17%
Cajera	1	Si	17%
TOTAL	6		100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal del Restaurante "LAPARRILLA DEL CHE"

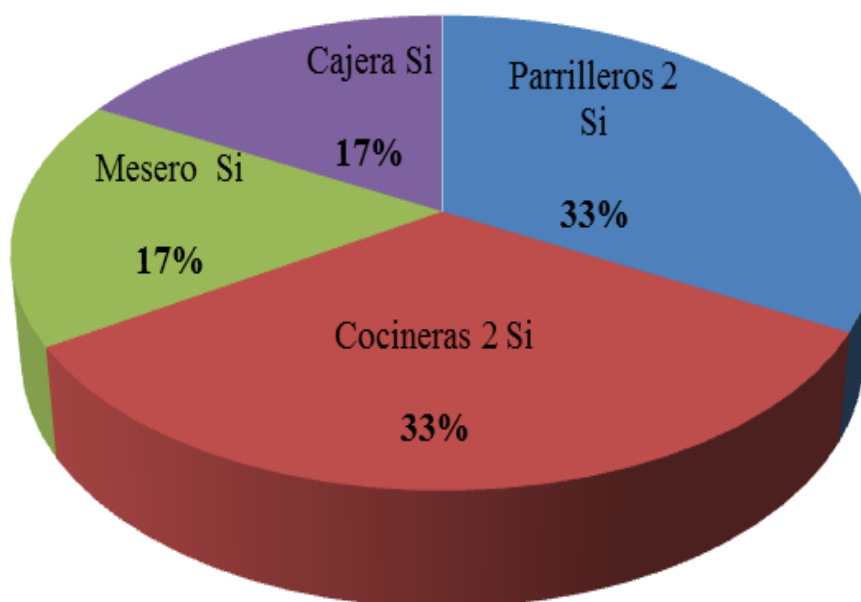


Figura 13. Conocimiento de Reglamento Interno

Fuente: Encuesta aplicada al personal del Restaurante "LAPARRILLA DEL CHE"

13. ¿Cómo describe la relación con su jefe?

Tabla 17
Relación con jefe

CARGO	RESPUESTA
Parrillero 1	Buena
Parrillero2	Muy Buena
Cocinera 1	Buena
Cocinera 2	Buena
Mesero	Buena
Cajera	Muy Buena
TOTAL RESPUESTAS	6

Fuente: Encuesta aplicada al personal del Restaurante ‘LAPARRILLA DEL CHE’

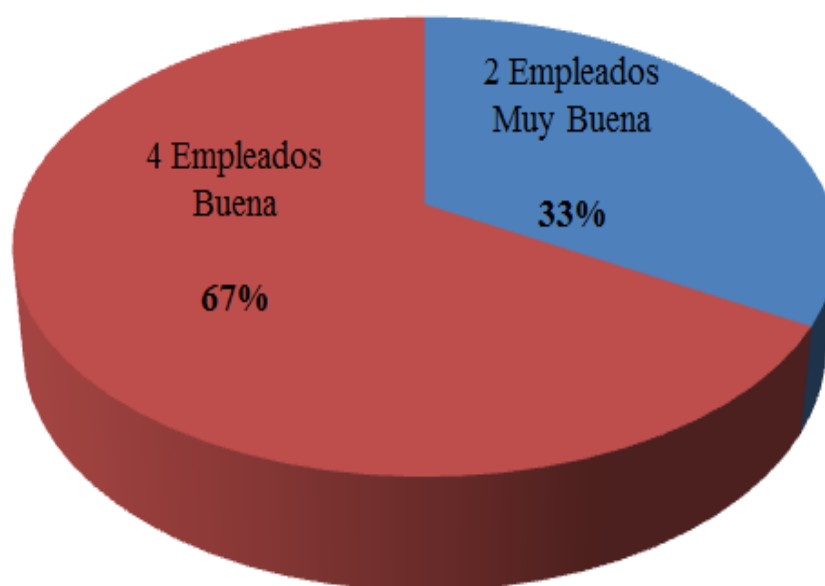


Figura 14. Relación con jefe

Fuente: Encuesta aplicada al personal del Restaurante ‘LAPARRILLA DEL CHE’

14. ¿Su contrato es de tipo verbal o escrito?

Tabla 18
Tipo de contrato

CARGO	RESPUESTA
Parrillero 1	Escrito
Parrillero 2	Escrito
Cocinera 1	Escrito
Cocinera 2	Escrito
Mesero	Escrito
Cajera	Escrito
TOTAL RESPUESTAS	6

Fuente: Encuesta aplicada al personal del Restaurante “LAPARRILLA DEL CHE”

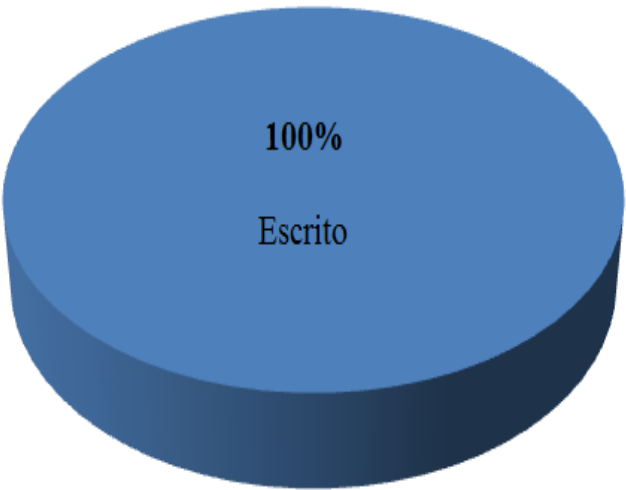


Figura 15. Tipo de Contrato
Fuente: Encuesta aplicada al personal del Restaurante “LAPARRILLA DEL CHE”

1.7.6 Análisis de encuesta al personal del restaurante.

En la encuesta realizada al personal del restaurante ‘LA PARRILLA DEL CHE’ mediante un censo se pudo determinar que existen dos parrilleros, dos cocineras, un mesero y una cajera, que trabajan bajo contrato escrito, lo que demuestra que existe suficiente personal legalmente contratado, quienes a pesar de no tener conocimiento de una filosofía organizacional, se sienten comprometidos y parte del negocio, ya que manejan una buena relación entre compañeros de trabajo y de igual manera con su jefe, esto denota que se maneja un buen ambiente laboral. Todos cuentan con los recursos necesarios y equipo de seguridad para realizar las tareas; sin embargo en dichas actividades existen riesgos como la mala cocción de carnes, quemaduras, manera incorrecta de tomar y cobrar el pedido, las tareas son indicadas de forma verbal y por llamada telefónica para los dos parrilleros y la cajera, para las cocineras y el mesero de manera únicamente verbal, esto demuestra que de una u otra forma existe comunicación. A pesar de que no existe un documento el cual especifique las funciones de los empleados, todos tienen claramente definidas sus tareas, sin embargo las cocineras y la cajera manifestaron que no realizan otras actividades aparte de las ya asignadas, al contrario de los parrilleros y el mesero que en ocasiones si las realizan. Para el cumplimiento de las tareas los trabajadores reciben capacitación para desempeñar sus funciones por parte del gerente propietario y compañeros de trabajo con mayor antigüedad, es decir que las capacitaciones recibidas no son impartidas mediante cursos externos, sino dentro del negocio, como parte importante de una capacitación es el dar a conocer el reglamento interno que tiene el negocio.

1.7.7 Encuesta dirigida al cliente del Restaurante ‘‘LA PARRILLA DEL CHE’’.

Cuestionario

1. ¿Se siente satisfecho por la atención brindada?

Tabla 19

Satisfacción de la atención

Opciones	No.	%
SI	192	97%
NO	6	3%
TOTAL	198	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes del Restaurante ‘‘LAPARRILLA DEL CHE’’

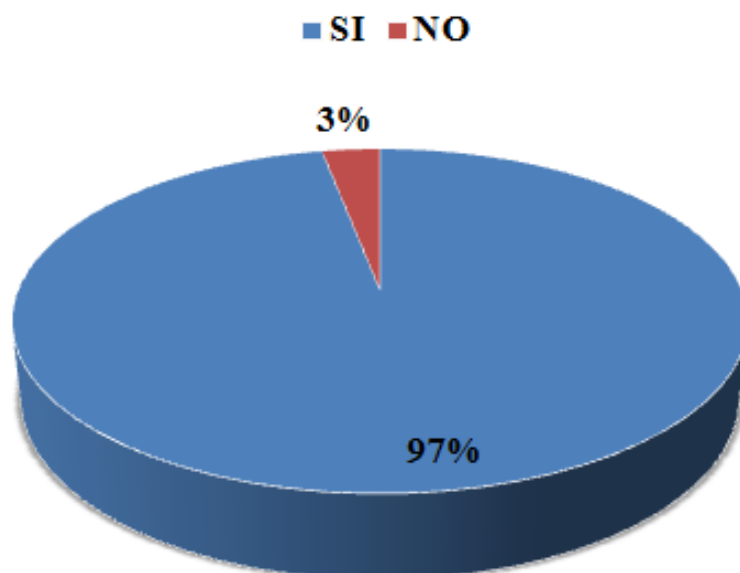


Figura 16. Satisfacción de la atención

Fuente: Encuesta aplicada al personal del Restaurante ‘‘LAPARRILLA DEL CHE’’

Análisis

De una muestra de 198 clientes, 192 que representa el 97% se siente satisfechos por la atención brindada y 6 clientes que representa 3% no. Lo que denota que aun siendo mínima la insatisfacción hay que mejorar la atención brindada.

2. ¿Cómo califica usted a los productos que ofrece el restaurante?

Tabla 20

Calificación de los productos

Opciones	No.	%
Excelente	132	67%
Muy Bueno	60	30%
Bueno	6	3%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
TOTAL	198	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes del Restaurante “LAPARRILLA DEL CHE”

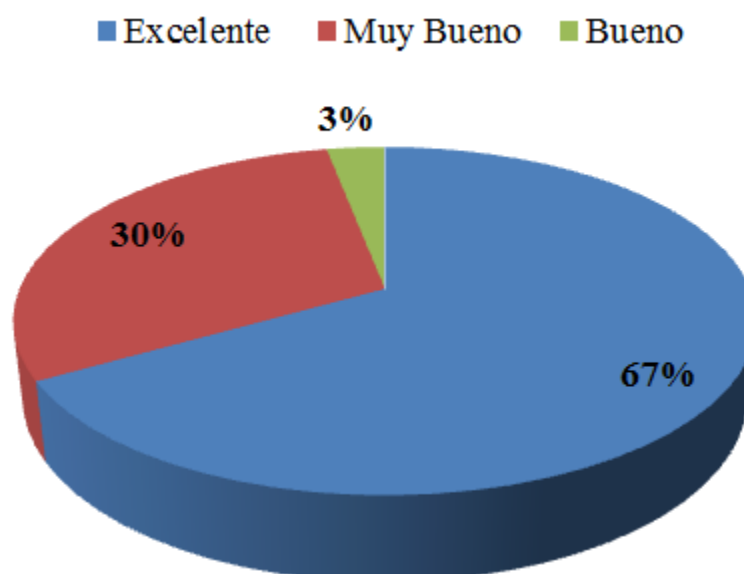


Figura 17. Calificación de los productos

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes del Restaurante “LAPARRILLA DEL CHE”

Análisis

El 67% de los clientes califican a los productos como excelentes, el 30% lo califica como muy bueno y el 3% lo como bueno, demostrando que el producto es de calidad ya que esto aporta como una fortaleza y favorece al negocio.

3. ¿El personal fue paciente en tomar los pedidos?

Tabla 21

Forma de atender los pedidos

Opciones	No.	%
SI	194	98%
NO	4	2%
TOTAL	198	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes del Restaurante "LAPARRILLA DEL CHE"

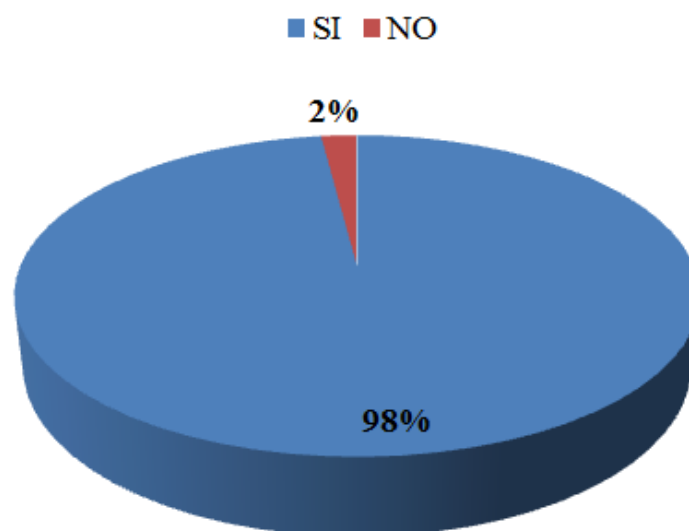


Figura 18. Forma de atender los pedidos

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes del Restaurante "LAPARRILLA DEL CHE"

Análisis

El 98% de los clientes manifiesta que el personal fue paciente en tomar los pedidos y el 2% opinan que no, esto demuestra que el personal muestra tolerancia al tratar con todo tipo de clientes y saber llevar cualquier tipo de situación.

4. El servicio fue de manera:

Tabla 22

Calificación del servicio

Opciones	No.	%
Ágil	172	87%
Poco ágil	26	13%
Nada ágil	0	0%
TOTAL	198	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes del Restaurante "LAPARRILLA DEL CHE"

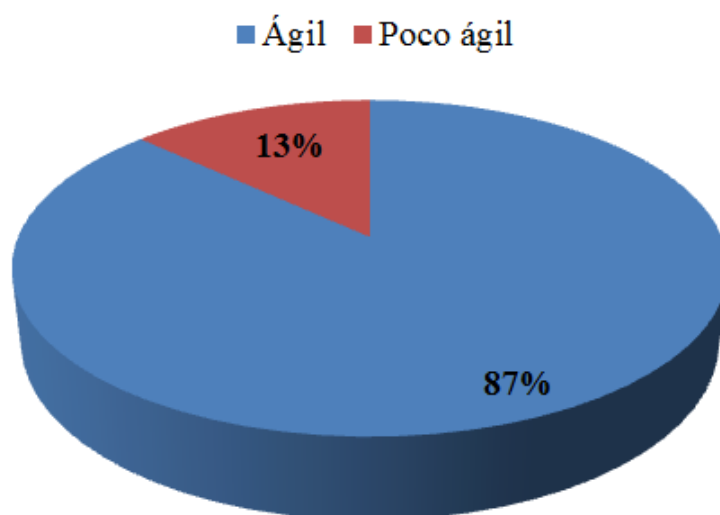


Figura 19. Calificación del servicio

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes del Restaurante "LAPARRILLA DEL CHE"

Análisis

El 87% de los clientes expresan que el servicio fue de manera ágil y un 13% opinan que fue poco ágil, es decir que en cuanto a la agilidad existe cierta dificultad al brindar el servicio en especial los días de mayor afluencia de gente.

5. ¿Con qué frecuencia usted visita el local en el mes?

Tabla 23

Frecuencia de visita del cliente

Opciones	No.	%
Primera vez	30	15%
1 Vez	98	49%
2 Veces	21	11%
3 Veces	49	25%
TOTAL	198	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes del Restaurante "LAPARRILLA DEL CHE"

■ Primera vez ■ 1 Vez ■ 2 Veces ■ 3 Veces

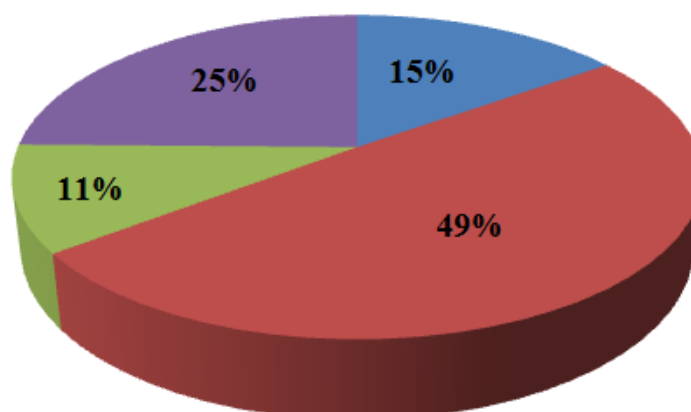


Figura 20. Frecuencia de visita del cliente

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes del Restaurante "LAPARRILLA DEL CHE"

Análisis

El 15% de clientes acuden por primera vez, el 49% acuden 1 vez al mes el 11%, van 2 veces al mes y el 25% 3 veces al mes, demostrando que la preferencia del lugar es una vez al mes.

6. ¿Cuál es el producto que más consume?

Tabla 24

Producto de más consumo

Respuestas	No.	%
Cuy	79	40%
Parrilladas	49	25%
Carnes	49	25%
Costilla	6	3%
Cueros	8	4%
Caldos	7	3%
TOTAL	198	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes del Restaurante “LAPARRILLA DEL CHE”

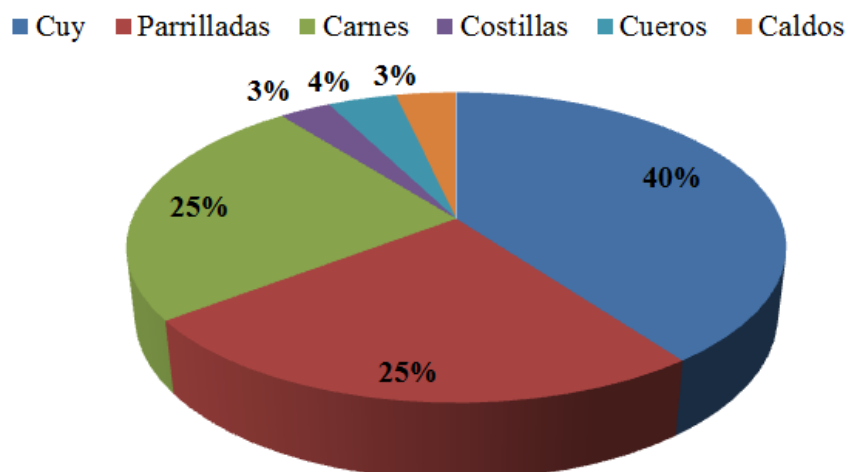


Figura 21. Producto de más consumo

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes del Restaurante “LAPARRILLA DEL CHE”

Análisis

Referente al producto que más consumen, el 40% prefieren cuy, el 25% parrilladas, el 3% costillas, el 4% cueros y el 3% consumen caldos, asumiendo que el cuy es el producto que más le genera ingresos al negocio.

7. ¿Los precios están acorde a su capacidad de pago?

Tabla 25

Capacidad de pago del cliente

Opciones	No.	%
SI	196	99%
NO	2	1%
TOTAL	198	100

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes del Restaurante "LAPARRILLA DEL CHE"

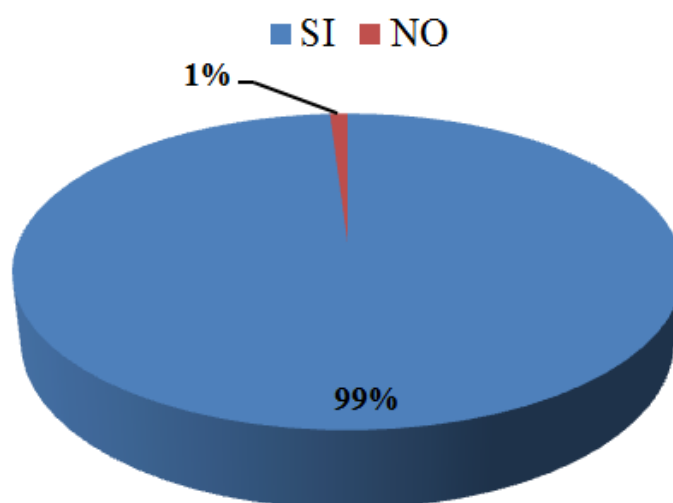


Figura 22. Capacidad de pago del cliente

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes del Restaurante "LAPARRILLA DEL CHE"

Análisis

El 99% de los clientes manifestaron que los precios están acorde a su capacidad de pago y el 1% expresaron que no, es decir que los precios son competitivos y se alinean al segmento de mercado al que se dirige el negocio.

8. Luego de haber recibido el servicio del restaurante ¿cómo lo califica usted?

Tabla 26

Calificación del servicio

Opciones	No.	%
Muy Bueno	180	91%
Bueno	18	9%
Malo	0	0%
TOTAL	198	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes del Restaurante "LAPARRILLA DEL CHE"

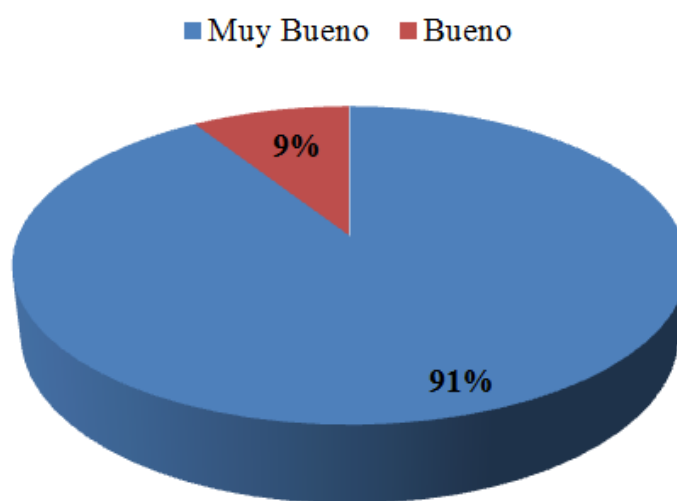


Figura 23. Calificación del servicio

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes del Restaurante "LAPARRILLA DEL CHE"

Análisis

El 91% de los clientes calificaron el servicio del restaurante como muy bueno y el 9% lo calificaron como bueno, demostrando así que el servicio brindado está acorde a las expectativas del cliente.

9. Evalué los servicios del restaurante si se siente conforme o no con ellos.

Tabla 27

Conformidad del servicio

SERVICIOS	RESPUESTAS				TOTAL RESPUESTAS
	SI	%	NO	%	
Instalaciones	198	100%	0	0%	198
Parqueadero	126	64%	72	36%	198
Juegos Infantiles	174	88%	24	12%	198
Servicios sanitarios	186	94%	12	6%	198
Salidas de emergencia	180	91%	18	9%	198

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes del Restaurante "LAPARRILLA DEL CHE"



Figura 24. Conformidad del servicio

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes del Restaurante "LAPARRILLA DEL CHE"

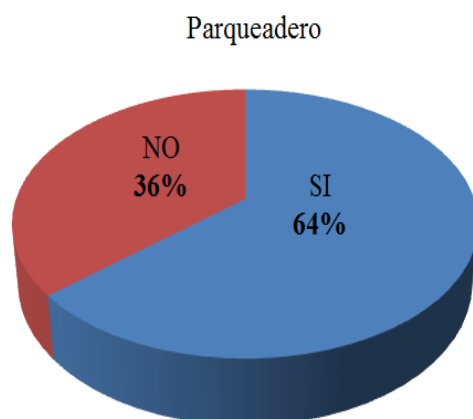


Figura 25. Conformidad del servicio

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes del Restaurante "LAPARRILLA DEL CHE."

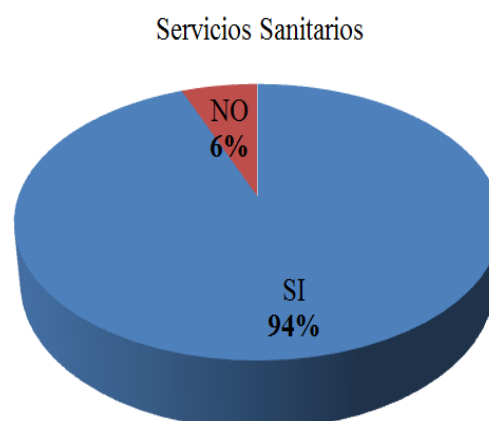


Figura 26. Conformidad del servicio

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes del Restaurante "LAPARRILLA DEL CHE"

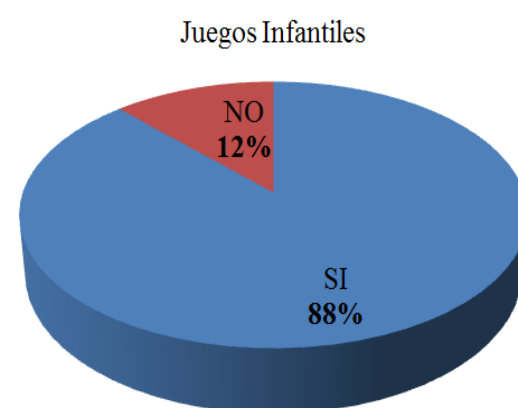


Figura 27. Conformidad del servicio

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes del Restaurante "LAPARRILLA DEL CHE"

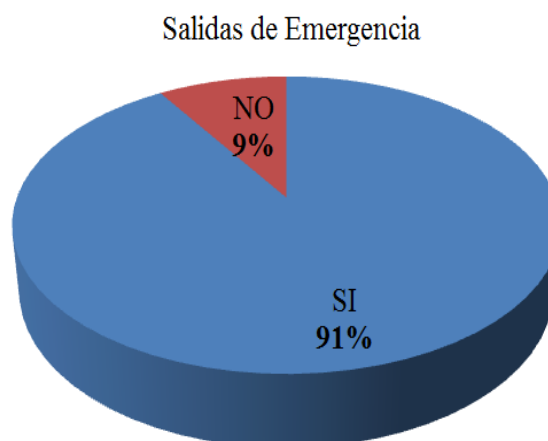


Figura 28. Conformidad del servicio

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes del Restaurante ‘LAPARRILLA DEL CHE’

Análisis

El 100% de los clientes demuestra conformidad con las instalaciones, respecto al parqueadero con el 64% de los clientes, juegos infantiles el 88%, servicios sanitarios el 94% y salidas de emergencia el 91%, esto denota que existe una aceptación considerable de las instalaciones y que los servicios son apropiados, pero es importante no dejar de lado que hay cierta debilidad el no contar con un parqueadero propio.

1.7.8 Análisis general de la encuesta dirigida al cliente.

De acuerdo a la encuesta realizada a los clientes se determina que la mayoría se sienten satisfechos por la atención brindada ya que califican a los productos que se ofrecen en el restaurante como excelentes, demostrando que son de calidad, además los clientes manifiestan que casi en su totalidad el personal fue paciente y ágil al brindar el servicio manejando cualquier situación con tolerancia, lo que califica al restaurante como muy bueno. La frecuencia con la que mayormente acuden los clientes al restaurante es una vez al mes, demostrando que el producto más consumido son los cuyes y que los precios son competitivos, se alinean al segmento de mercado y están acorde a su capacidad de pago, expresando también en su mayoría estar conformes con

los servicios complementarios del restaurante, sin embargo el servicio que mayor inconformidad presentó fue el parqueadero, seguido de los juegos infantiles.

1.7.9 Ficha de observación para el Restaurante ‘‘LA PARRILLA DEL CHE’’.

Tabla 28

Ficha de observación

FICHA DE OBSERVACIÓN				
FICHA No.- 1				
ELABORADO POR: Autoras				
LUGAR: Restaurante ‘‘ LA PARRILLA DEL CHE’’				
FECHA Y DURACIÓN: 02/11/2018 duración 10 minutos				
No	LISTA DE VERIFICACIÓN	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿La misión y visión están visibles?		X	El restaurante no tiene establecido misión ni visión.
2	¿Tiene reglamento interno?	X		
3	¿Tiene salidas de emergencia?	X		
4	¿Están visibles las señales de seguridad?	X		
5	¿Las instalaciones cuentan con el espacio adecuado para cada área?	X		
6	¿Existen suficientes mesas y sillas?	X		De miércoles a viernes existen muchas mesas disponibles y los fines de semana todas se ocupan.
7	¿Cuenta el restaurante con controles sanitarios?	X		Realizan un control con cronogramas de limpieza para el encargado de cada área.

Fuente: Ficha de observación realizada al Restaurante “LA PARRILLA DEL CHE”

1.7.10 Análisis de la Ficha de Observación aplicada al Restaurante ‘‘LA PARRILLA DEL CHE’’.

Aplicando la ficha de observación al restaurante se determinó que no tiene una misión, ni visión que se encuentre visible al público debido a que no las tiene establecidas formalmente, además se constató que el negocio cuenta con un reglamento interno, salidas de emergencia, las señales de seguridad están visibles, las instalaciones cuentan con espacio adecuado para cada área, tiene mesas y sillas disponibles de miércoles a viernes pero los fines de semana son ocupadas en su totalidad, también se evidenció que el restaurante realiza controles sanitarios utilizando cronogramas de limpieza para el encargado de cada área.

1.8 Investigación documentada

Según datos oficiales de la página web del GAD Municipal del Cantón Antonio Ante determina un total de población de 45.184 habitantes, con una densidad de 456,36 habitantes / km². La población del cantón representa el 10.5 % de la población de la provincia de Imbabura, pues crece a una tasa del 2.5% superior a la nacional 2.1% y a la de Imbabura 2.3%, lo que ubica a la población del cantón como segunda en dinámica poblacional de la provincia, después de Otavalo con un 4.29%. La cabecera cantonal es Atuntaqui, la cual se encuentra junto a la parroquia urbana Andrade Marín, las parroquias rurales son: San Roque, Chaltura, Natabuela e Imbaya. Dentro de un espacio y una interculturalidad compartida, cada parroquia, exhibe sus propios rasgos de identidad, como la gastronomía, principalmente la preparación de cuy y la diversidad de platos (GAD Municipal, 2019).

ORGANIZACIÓN TERRITORIAL

UNIDAD TERRITORIAL	POBLACIÓN (Habitantes)	DISTANCIA DE ATUNTAQUI (Km)	NATURALEZA DE PARROQUIA
Atuntaqui-Andrade Marín	19.216		Cabecera Cantonal
Chaltura	2.840	5	Parroquia Rural
Imbaya	1.110	9	Parroquia Rural
Natabuela	4.288	4	Parroquia Rural
San Roque	8.599	4	Parroquia Rural

Figura 29. Organización territorial del Cantón Antonio Ante

Fuente: (GAD Municipal, 2019)

POBLACIÓN PORCENTUAL DE ANTONIO ANTE

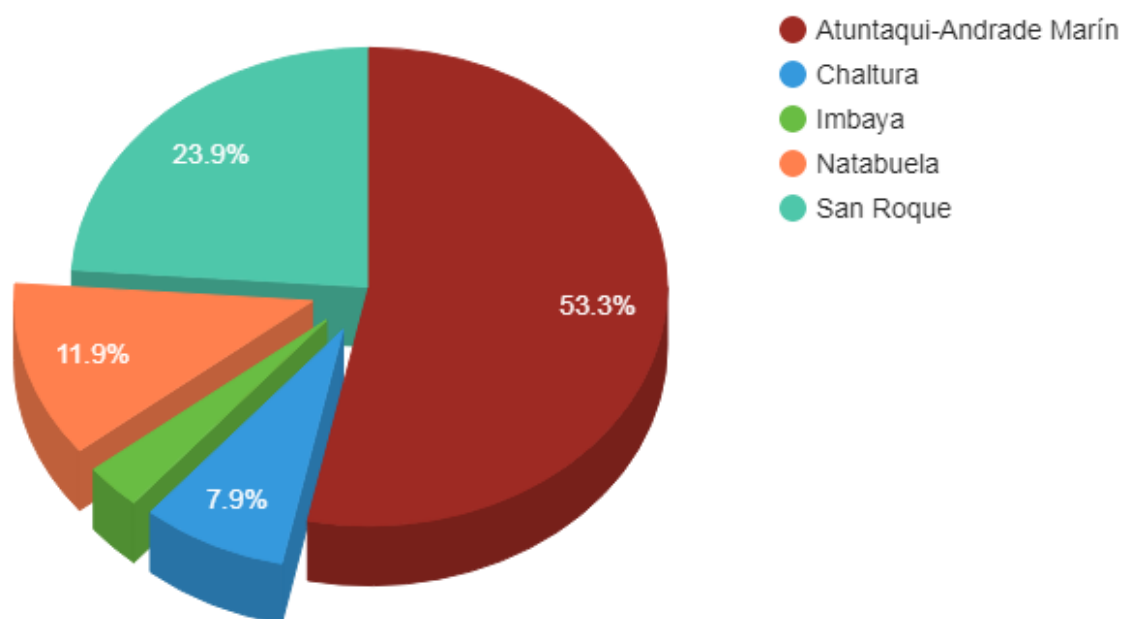


Figura 30. Población porcentual de Antonio Ante

Fuente: (GAD Municipal, 2019)

1.9 Matriz FODA

Tabla 29
Matriz FODA

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1. Cuenta con un reglamento interno. F2. El local es propio. F3. El servicio es ágil F4. Espacios adecuados para cada área F5. Señalética F6. Controles sanitarios F7. Buena relación entre empleados y directivos. F8. Contar con recursos necesarios y equipo de seguridad para empleados. F9. Estar al día con las obligaciones tributarias. F10. Pagos puntuales proveedores. F11. Desarrollo de planificación. F12. Variedad de platos. F13. Conocimiento de leyes a las que se rige. F14. Toma medidas para mitigar riesgos de incendios. F15. Prestigio del negocio. F16. Descuentos de los proveedores	D1. Ausencia de misión y visión. D2. No posee un organigrama estructural D3. Inestable contratación del personal ocasional. D4. Duplicidad de funciones. D5. Carencia de parqueadero propio. D6. Poca capacidad de delegación. D7. Limitada capacidad de infraestructura para los clientes en los fines de semana. D8. Asignación de precios sin una metodología de costo. D9. Control inadecuado de sus costos y gastos. D10. Dificultad para disponer de personal los fines de semana. D11. Presencia de riesgos laborales. D12. Uso excesivo de material plástico.
FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1. Capacidad de pago del cliente O2. Sector turístico. O3. Incremento de población/ clientes. O4. Apoyo de autoridades. O5. Festividades del sector. O6. Fechas especiales y Feriados.	A1. Incremento de restaurantes. A2. Dificultad de encontrar mano de obra especializada no muy disponible. A3. Aumento de precios de materia prima. A4. Exigencia de leyes. A5. Condiciones climáticas desfavorables. A6. Hábitos y costumbres alimenticias. A7. Restringido consumo de carne en Semana Santa.

Fuente: Instrumentos de investigación aplicados al Restaurante “LA PARRILLA DEL CHE”

1.10 Cruces estratégicos

Tabla 30
Cruces estratégicos

FACTORES INTERNOS			
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
		<p>F13. O5. Al tener apoyo de las autoridades se tiene conocimiento de las leyes a las que se rige el negocio para lo cual la política de cumplimiento legal es una estrategia.</p> <p>F3. O4. El tener un servicio ágil, hace que los clientes se incrementen, por lo que se busca ser más diligentes en la atención al cliente y entrega de pedidos.</p> <p>F12.O1. Se cuenta con una variedad de platos en el restaurante para que el cliente tenga mayor capacidad de pago, es decir que el menú poder acoplado a comodidad del cliente.</p> <p>F11. O7. El restaurante se anticipa a realizar una planificación exclusivamente para fechas especiales y feriados, asignado un itinerario de actividades a cada empleado para esta ocasión.</p>	<p>D3. O5. Para las festividades del sector se requiere de empleados ocasionales ya que contratarlos de manera fija serían innecesarios para los días normales.</p> <p>D4. O6. Se requiere de actividades extras del personal en las fechas especiales y feriados, para lo cual se anticipa realizando un itinerario de actividades para cada empleado.</p> <p>D11. O3. Los riesgos laborales pueden surgir por el aumento de clientes, por lo que las actividades son realizadas con mucho más cuidado y supervisadas por el gerente.</p> <p>D10. O6. Es una dificultad contratar personal ocasional en fechas especiales y feriados, por lo que se anticipa a confirmar la asistencia del personal a necesitar.</p>

	AMENAZAS	<p>F9. A4. La exigencia de las leyes conduce a estar al día con las obligaciones tributarias, por lo que se realiza mensualmente las declaraciones del IVA.</p> <p>F5. A4. Se cuenta con las señales de seguridad por las exigencias de las leyes, colocando a vista del público y de los empleados para evitar cualquier tipo de acontecimiento.</p> <p>F5. A5. Las salidas de emergencia son indispensables para cualquier tipo de condiciones climáticas que se presenten por lo que se mantienen abiertas mientras los clientes y el personal se encuentran dentro de las instalaciones.</p> <p>F8. A4. Se cuenta con los recursos necesarios y equipo de seguridad para empleados de acuerdo a la exigencia de la ley, estando al pendiente de que haya disponibilidad de uso de los mismos.</p> <p>F14. A5. Se toma medidas para mitigar riesgos de acuerdo a las condiciones climáticas como es el usan los antideslizantes para piso en días de lluvia y ventiladores para días calurosos.</p>	<p>D3. A4 Se contrata empleados ocasionales de acuerdo a lo que la ley exige por lo que se implementa mecanismos necesarios para seguir con el cumplimiento de la ley.</p> <p>D11. A5. Existe presencia de riesgos laborales con algunas condiciones climáticas, por lo que se toma precauciones con equipo de seguridad y señales de prevención.</p> <p>D12. A4. Se toma en cuenta las exigencias de la ley para el uso de material plástico, ya que el GAD Municipal del Cantón Antonio Ante tiene dispuesto un día exclusivo a la semana para la recepción de material plástico.</p>
--	----------	---	--

Fuente: FODA

1.11 Identificación del problema diagnóstico

Después de haber aplicado los diferentes instrumentos de investigación para las áreas administrativas, contables y entorno externo del negocio se denotan los siguientes aspectos.

Al reconocer la estructura organizacional y filosófica actual del negocio mediante la entrevista al gerente – propietario, se evidencia que no cuenta con un organigrama estructurado, lo cual puede ocasionar confusiones en los cargos y responsabilidades con el personal, debido a que tampoco cuenta con un manual de funciones documentado que permita esclarecer las tareas que deben realizar cada uno de los empleados.

Con la entrevista realizada al gerente y la encuesta a los empleados se pudo identificar que el negocio no ha establecido una visión, misión, valores y principios, información que se confirma también con la ficha de observación aplicada en el restaurante, esta debilidad puede ocasionar que tanto los empleados fijos como los ocasionales no se sientan completamente comprometidos por no conocer la razón de ser del negocio y a donde se quiere llegar.

Respecto a los procesos administrativos del negocio, por medio de la entrevista al gerente y la encuesta según un censo a los empleados se detecta que si existe una planificación, para dar cumplimiento a las actividades y la adquisición de materias primas demostrando de tal manera también tener una organización en cuanto a pedidos, información que se corrobora en la entrevista a los proveedores; todos estos procesos son dirigidos y controlados por el gerente con la finalidad de que se realicen correctamente. También se refleja la existencia de procesos administrativos de planificación, organización, dirección y control con los resultados obtenidos de la

encuesta aplicada al cliente ya que manifestaron estar satisfechos con los servicios del restaurante.

Al examinar las actividades del negocio se estableció que el restaurante si maneja una gestión de inventarios, que consta de un sistema en donde se registran todas las adquisiciones y el descargo se genera automáticamente por las ventas. En cuanto a un proceso contable el negocio no cuenta con uno, que permita determinar claramente los costos y gastos, ocasionando que no se pueda obtener un resultado concreto de su rentabilidad, demostrando así también que no aplica una metodología para asignar precios a sus productos ya que no asigna un porcentaje de utilidad para cada plato, simplemente lo realiza por simple percepción.

Verificando el cumplimiento del marco legal del negocio se comprobó que el restaurante conoce las leyes y normativa vigente a las que se rige, una de estas es la disposición del SRI al solicitar que se tenga una secuencia y legalidad de las facturas, como lo realiza el negocio. El negocio además cuenta con un reglamento interno el cual permite que todos los miembros del restaurante conozcan los lineamientos y cuidados que deben acatar, igualmente en las instalaciones están visibles las normas de seguridad que permiten que se eviten incidentes.

El gerente mediante una entrevista supo manifestar que sus empleados fijos son legalmente contratados quienes también mediante una encuesta lo confirmaron, sin embargo también se cuenta con trabajadores que laboran de forma ocasional, lo cual se determina como debilidad dentro del negocio debido a que su asistencia no es segura y ocasiona que por parte de éstos no exista compromiso.

Para reconocer la realidad del sector al que está vinculado el negocio se realizó una entrevista al gerente el cual supo manifestar que la mayor problemática del sector es que

es netamente textil y no es fácil conseguir personal idóneo y disponible para el negocio, también expresó que en comparación al mercado anterior con el actual el crecimiento de la población es mayor y que en cuestión a competitividad dentro del sector no considera tener competencia aun presenciando la existencia de ésta.

Los miembros del negocio toman en cuenta los riesgos a los que están expuestos y es por eso que una forma de mitigar los riesgos es recibir charlas de los bomberos ya que el principal riesgo identificado es el suceso de un incendio o quemaduras.

Con lo expresado anteriormente, se ve necesario la implementación de un Modelo de Gestión para los procesos administrativos y contables para el Restaurante ‘‘LA PARRILLA DEL CHE’’ del cantón Antonio Ante, provincia de Imbabura, con el fin de mejorar dichos procesos, brindar alternativas de crecimiento, dar un manejo adecuado a los recursos y tomar óptimas decisiones, aportando como una guía para hacer más competitivo el negocio en el mercado, implementando mecanismos de evaluación que permitan determinar el desarrollo de los procesos.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Objetivo

Establecer las bases teóricas- científicas que permitan sustentar mi propuesta de diseñar un modelo de gestión para procesos administrativos y contables del restaurante.

2.2 Gestión Empresarial en América Latina.

Los modelos y las prácticas de desarrollo que se han aplicado en América Latina, permiten configurar la sociedad que se intenta generar con modelos de desarrollo como medio para mejorar el progreso del continente. Es decir que un nuevo modelo de desarrollo aparece y se describe como una posible respuesta a los problemas de crecimiento en Latinoamérica, dando a denotar el deterioro de los modelos anteriores y la necesidad de un cambio en las formas de construir la sociedad, la economía y el territorio (Sili, 1955).

La gestión empresarial en América Latina está dirigida hacia la modernización, debido a la perseverancia de los países por obtener un nivel más alto de desarrollo y el bienestar para todos. El desafío de la competencia internacional se basa en la internacionalización de los factores productivos teniendo un efecto con las relaciones laborales de los países latinoamericanos (Aparicio-valdez, 1989) .

Fernández, como se citó en (Aparicio-valdez, 1989,p.138,139) manifiesta que Latinoamérica ha conocido experiencias en torno a la participación del

trabajador en la gestión, los beneficios y utilidades, y la propiedad o acciones de la empresa. El objetivo fundamental de la gestión empresarial es fomentar la cooperación entre empleador y trabajador, para lo cual se requiere crear y mantener un ambiente de mutua confianza, compromiso y involucramiento. A pesar de lo difícil que es lograr estos requisitos es un contexto tradicionalmente conflictivo como el latinoamericano, los participantes son invitados a una nueva forma de relaciones, en lo que se trata de sustituir los intereses de grupo por los intereses comunes.

2.3 Modelo de gestión para las PYMES

Los temas que ahora interesan son las políticas científico-tecnológicas, el ambiente, la descentralización y la creación de pequeñas y medianas empresas (PYMES). Un modelo de gestión, innovador, compuesto para la PYME, con capacidad para reaccionar rápidamente a los cambios en los mercados, y con posibilidades de acumulación en escala local y regional, es una de las principales formas que debería asumir un sistema productivo en estos ámbitos.(Sili, 1955)

Velásquez, como se citó en (Olivos, Carrasco, Flores, Moreno, & Nava, 2015,p.183) opinan que un modelo de gestión para Pyme debe ser distinto al de la grandes empresas, básicamente debido a los recursos tecnológicos utilizados, el lenguaje, la estructura y la cultura bajo la cual operan, a diferencia de los altos niveles de capacitación y recursos económicos con los que operan las grandes empresas.

2.4 Gestión administrativa dentro de las PYMES.

A pesar de que la PYME tiene importancia en el nivel internacional y nacional, en general, carece de una estructura formal en la mayoría de sus áreas; debido a su tamaño y la escasez de recursos económicos, es común que los empleados realicen varias actividades para muchas de las cuales no son especialistas; suelen observarse que las mismas personas que dirigen sean quienes también ejecuten funciones de planeación financiera, producción, administración de personal, comercialización, entre otras. (Olivos et al., 2015,p.185)

La gestión administrativa busca que el empresario sea un verdadero líder de su organización, asegurando la participación de todos e involucrándose en todos los procesos de la cadena productiva. Para lo cual es indispensable adquirir compromisos profundos, ya que el empresario es el principal responsable de la ejecución del proceso y la más importante fuerza que da impulso a su empresa. El mejoramiento continuo es una herramienta fundamental para todas las empresas porque les permite renovar la gestión administrativa, lo cual hace que las organizaciones estén en constante actualización; además permite que sean más eficientes y competitivas, fortalezas que le ayudarán a permanecer en el mercado.(Cárdenas & Fecci, 2007,p.60)

2.4.1 Estructura Organizativa.

Friesen, Gellerman,Williams & Rains como se citó en (Marín Idárraga, 2012,p.45) manifiestan que hablar de estructuras organizacionales implica una consideración mucho más profunda y completa que la simple representación gráfica conocida como organigrama, con la cual se tiende a confundir.

Galbraith, Miles, Snow, Meyer, Coleman & Miller como se citó en (Marín Idárraga, 2012,p.45) opinan que la estructuración involucra todo un proceso que comienza en la planificación de estrategias y culmina en el desarrollo del objeto social de la organización. En muchas oportunidades el desconocimiento en el diseño y construcción de la estructura conlleva a disfunciones entre lo estimado y lo obtenido, e incluso a conflictos de jerarquía antes de la puesta en operación de la organización.

Nadler & Tushman como se citó en (Marín Idárraga, 2012,p.45) expresan que es importante identificar si las Pymes en el momento de elaborar su estructura, cuentan con el conocimiento adecuado acerca de la configuración organizacional; pues sin ser esta una condición suficiente, si es necesaria para apoyar la sostenibilidad de la organización y termina convirtiéndose en una ventaja competitiva para la empresa.

Ackoff, Daft & Steers, Galbraith, Litterer, Mintzberg, Nadler & Tushman como se citó en (Marín Idárraga, 2012,p.46) manifiestan que la estructuración de las organizaciones puede asumirse como un patrón de variables creadas para coordinar el trabajo de los agentes organizacionales, resultante de los procesos de división del mismo, que generan rutinas formalizadas, diferenciadas y estandarizadas, intentando controlar y hasta predecir su comportamiento.

2.4.2 Misión, Visión, Objetivos.

2.4.2.1 Misión.

La misión es una declaración duradera de propósitos que distingue a una institución de otras similares” es un conjunto de la razón de ser de una organización, esencial para determinar objetivos y formular estrategias.Una

buena misión institucional debe refelajar las expectativas de sus clientes. La misión debe ser básicamente amplia en su alcance para que permita el estudio y la generación de una vasta gama de objetivos y estrategias factibles sin frenar la creatividad de la gente. La misión describe la naturaleza y el campo al cual se dedica la organización, en otros términos es la respuesta a la pregunta: ¿para qué existe la organización? (Villalalaz, 1999, p.9).

Los componentes principales que deben considerarse en la estructura de la misión, son los siguientes:

- Clientes: ¿quiénes son los clientes de la institución?
- Productos o servicios: ¿Cuáles son los productos o servicios más importantes de la institución y en qué forma deben ser entregados?
- Mercados: ¿cómo compete la institución geográficamente?
- Preocupación por supervivencia y mejoramiento.
- Preocupación por imagen pública: ¿cuál es la imagen pública a la que aspira la institución?

2.4.2.2 Visión.

La visión de futuro señala rumbo, da dirección, es la cadena o el plazo que une en la organización el presente y el futuro. Esta describe el carácter y el concepto de las actividades futuras de la organización. La respuesta a la pregunta, ¿qué queremos que sea la organización en los próximos años? Es la visión de futuro ya que establece aquello que la organización piensa hacer, y para quién lo hará, así como premisas filosóficas centrales (Villalalaz, 1999, p.10).

2.4.2.3 Objetivos.

Los Objetivos logran direccionar las acciones del personal comprometido dentro de un negocio es decir que es “Es un fin deseado, clave para la organización y para la consecución de las metas a largo plazo de la empresa (visión)” (Martínez & Milla, 2012).

Antes de fijar los objetivos hay que considerar que todos los objetivos deben ser discutidos con las personas afectadas para que al final estén de acuerdo y se puedan conseguir, pueden ser alcanzables según se produzcan determinadas circunstancias, por ello es necesario que se contemplen todas las hipótesis, acciones y elementos ligados a un objetivo (Muñoz L. , 2003).

2.4.3 Gestión por Procesos.

La importancia de los procesos fue apareciendo de forma progresiva en los modelos de gestión empresarial. No irrumpieron con fuerza como la solución, sino que se les fue considerando poco a poco como unos medios muy útiles para transformar la empresa y para adecuarse al mercado. La adecuación de los procesos a las exigencias del mercado ha ido poniendo de manifiesto que una adecuada gestión, que tome los procesos como su base organizativa y operativa, es imprescindible para diseñar políticas y estrategias, que luego se puedan desplegar con éxito. Los procesos se consideran actualmente como la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se van convirtiendo en la base estructural de un número creciente de empresas (Zaratiegui, 1999).

2.5 Gestión contable de las PYMES.

“La contabilidad representa uno de los elementos con mayores debilidades y por tanto riesgos para la continuidad de las pequeñas empresas”(Correa & Jaramillo, 2007,p.100).

Los resultados muestran que las barreras más importantes para cambiar los modelos y técnicas de contabilidad de costos y de gestión son: La percepción de que incrementan el trabajo del personal de contabilidad y la falta de especialistas en costos dentro de la empresa. Dentro de los beneficios esperados, al introducir nuevos sistemas de gestión, está conseguir exactitud en la información sobre rentabilidad del producto y obtener reducción de costos en la empresa. Finalmente, los resultados han mostrado evidencia de que la utilización de técnicas y modelos de gestión avanzados impactan de forma positiva sobre el rendimiento de la PYMES, especialmente en lo relativo al rendimiento racional (eficiencia y productividad) y el rendimiento de procesos internos (María Rosa López Mejía & Salvador Marín Hernández, 2010,p.49,55).

2.5.1 Contabilidad de Costos.

La necesidad de diseñar procedimientos y registros que por si mismos, pudieran acumular los costos realmente incurridos, separadamente para cada uno de los artículos elaborados, a fin de utilizar esos costos en la valuación de los inventarios y en la determinación de la utilidad periódica; derivó la estructuración de los procedimientos y registros y dieron origen a la Contabilidad de Costos. Una ventaja inmediata se derivó de esta nueva técnica: la de permitir que los registros contables reflejaran constante y progresivamente las cifras relacionadas con unidades y costos de los artículos vendidos y en existencia, prescindiendo de la antigua práctica de tomar inventarios físicos generales y proceder a la recapitulación y valuación de costos (Costeo por actividades, 2017,p.30).

La contabilidad de costos en un proceso evolutivo surge como un auxiliar, como un apéndice de la contabilidad general en su necesidad de suministrar información periódica, más frecuente oportuna y veraz a la administración de las empresas, prescindiendo al mismo tiempo de la práctica de tomar inventarios físicos totales y evaluarlos a costos unitarios estimados. El empleo de datos de costos con fines distintos al de su determinación fue otro avance importante en el desarrollo de la contabilidad de costos por lo que debe ser considerada como la compañera clave de la gerencia en las actividades de planificación y control ya que le suministra las herramientas necesarias para planear, controlar y evaluar las operaciones. Dichos procedimientos y registros permitieron que los registros contables reflejen constante y progresivamente las cantidades relacionadas con unidades costos de ventas e inventarios físicos (Costeo por actividades, 2017,p.31).

2.5.2 Metodología de Costos ABC.

En este tiempo de globalización se observan cambios relevantes en el ámbito contable Además, se advierte una fuerte competencia empresarial, manejo de información electrónica de vanguardia y nuevas formas de comercialización. En este contexto, adquiere relevancia la Contabilidad de Costos como una herramienta que aporta información útil para el análisis y el control de la gestión que puede repercutir en la minimización de costos, tiempos y mayor calidad de los productos en las empresas, refiriéndonos básicamente a las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES). El uso que se le ha dado en muchos casos, prácticamente, es sólo para satisfacer información básica, comúnmente para empleo externo y, a veces, únicamente para cumplir aspectos legales que los organismos gubernamentales exigen. Todo esto describe por qué la implantación

de un buen sistema de costos parece representar, en un momento inicial, un fuerte gasto y no una inversión que puede repercutir en mayores rendimientos.(María Rosa López Mejía & Salvador Marín Hernández, 2010,p.49,51)

Tomando en cuenta las diferentes metodologías de costeo existentes como son: Metodología por órdenes de producción la cual se refiere a la producción en lotes de productos iguales , Metodología por Procesos en donde cada proceso tiene un costo, Metodología Estándar es la combinación de los dos procesos anteriores que se utiliza para la fabricación de productos variados, los cuales se pueden agrupar en lotes (Bennett, 2014), y estableciéndose como el más óptimo para el sector de servicios el Método ABC que se centra en contar con información que contribuya a tomar decisiones respecto a la identificación y control de los costos de trabajo, las actividades que realizan cada puesto y su rendimiento desempeñado, la distribución de recursos en áreas y actividades importantes que apoyen a la productividad de la empresa que está en un entorno de fuerte competencia, así como a la eliminación de actividades que implican un mayor gasto y bajo nivel de contribución a los propósitos de la organización. (Chávez Hernández, 2011,p.77,78)

2.6 La empresa en Ecuador

(INEC, 2018) Según datos actuales del año 2017 existen 884.236 empresas y 1'039.537 establecimientos que comprenden unidades económicas, definiendo como tales:

2.6.1 Empresa.

Unidad organizativa que realiza actividades económicas en uno o varios lugares, con autonomía en la toma de decisiones de mercadeo, financiamiento e inversión. La empresa puede corresponder a una única unidad legal.

2.6.2 Establecimiento.

Unidad económica que en una sola ubicación física, asentada en un lugar de manera permanente combinaciones y recursos bajo el control de una sola entidad propietaria o controladora, para realizar actividades de producción de bienes, compra venta de mercancías o prestación de servicios con o sin fines de lucro, en el que sólo se considera una actividad productiva que es la actividad económica principal.

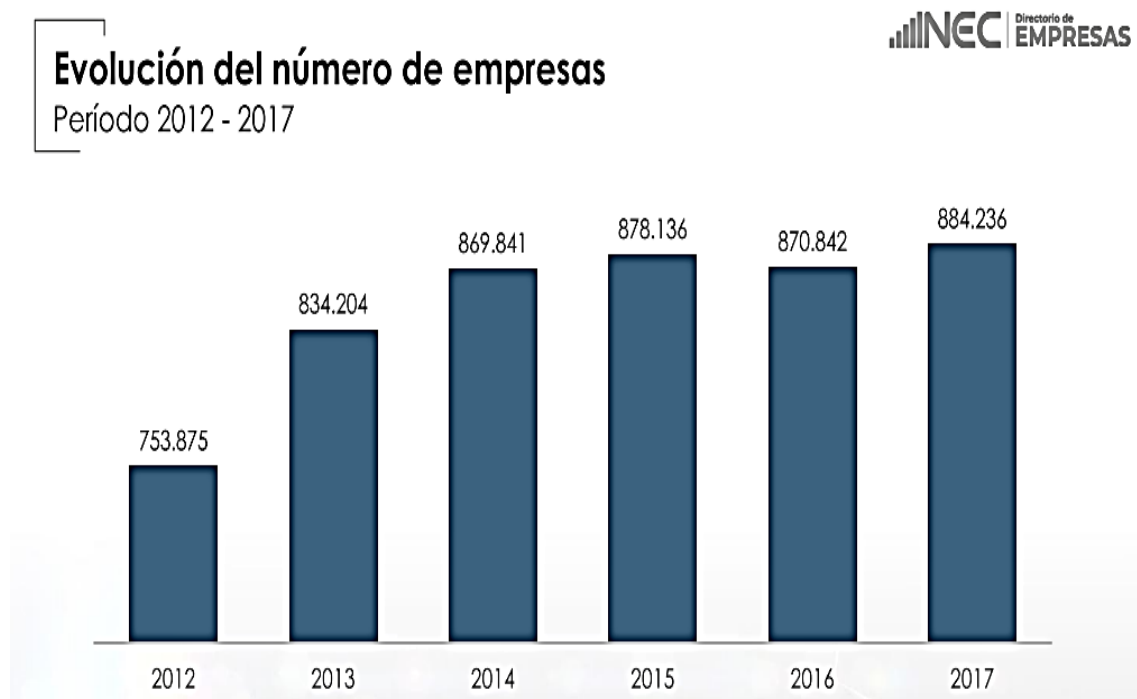


Figura 31. Evolución del número de empresas periodo 2012-2017

Fuente: INEC 2018

2.6. 3 Clasificación de la empresa en Ecuador.

La clasificación de las empresas según datos del INEC pueden ser: según forma institucional, tamaño, por sector económico, por actividad económica y según provincia.

Estructura de empresas según forma institucional

Año 2017

Forma Institucional	No. Empresas
Régimen simplificado RISE	437.258
Persona Natural no obligado a llevar contabilidad	289.546
Sociedad con fines de lucro	75.416
Persona Natural obligado a llevar contabilidad	49.695
Institución Pública	15.944
Sociedad sin fines de lucro	11.985
Otros sectores institucionales*	4.392
Total	884.236

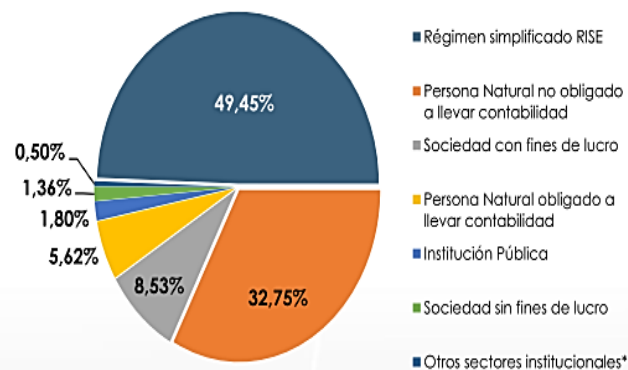


Figura 32. Estructura de empresas según su forma institucional

Fuente: INEC 2018

Estructura de empresas según su tamaño

Año 2017

Tamaño de Empresa	No. Empresas
Microempresa	802.696
Pequeña empresa	63.814
Mediana empresa "A"	8.225
Mediana empresa "B"	5.468
Grande empresa	4.033
Total	884.236

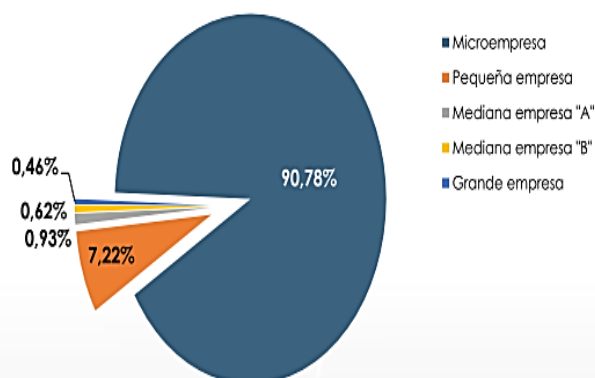


Figura 33. Estructura de empresas según su tamaño

Fuente: INEC 2018

Estructura de empresas por sector económico

Año 2017

Sector Económico	No. Empresas
Servicios	361.149
Comercio	319.503
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	98.156
Industrias Manufactureras	73.474
Construcción	29.829
Explotación de Minas y Canteras	2.125
Total	884.236

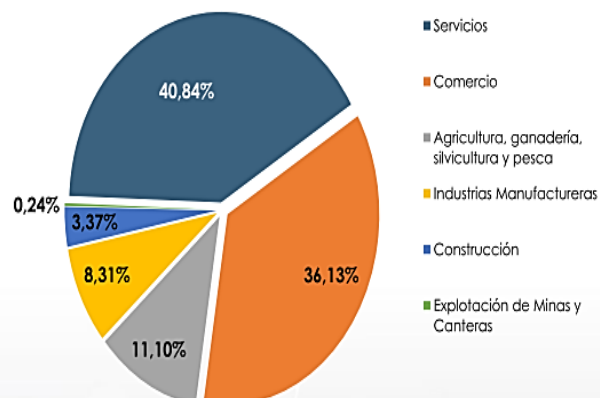


Figura 34. Estructura de empresas por sector económico

Fuente: INEC 2018

Estructura de empresas por actividad económica

Año 2017



Figura 35. Estructura de empresas por actividad económica

Fuente: INEC 2018

Estructura de empresas según provincia

Año 2017

Las 5 principales provincias concentran el 62,17% de empresas.

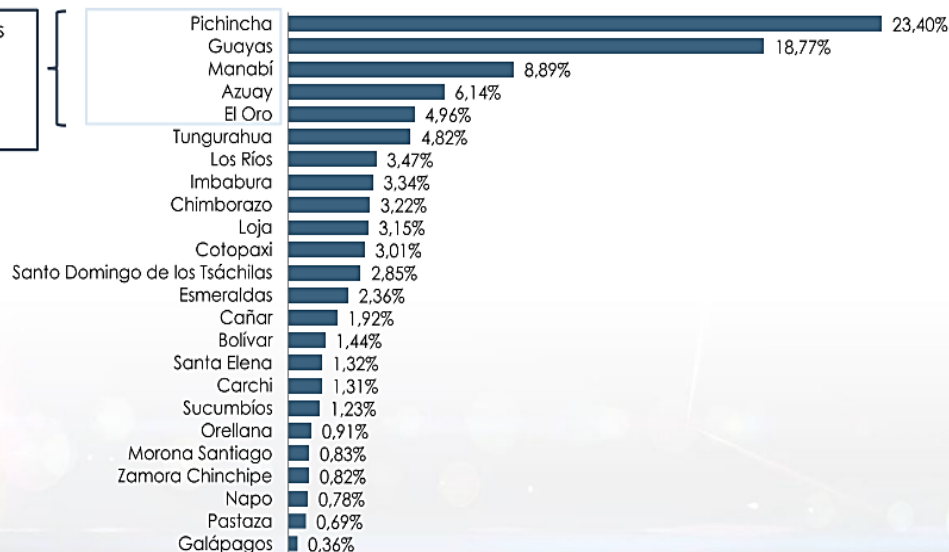


Figura 36. Estructura de empresas según provincia.

Fuente: INEC 2018

2.7 Restaurantes en Ecuador

Los servicios gastronómicos en el Ecuador se relacionan estrechamente con los aspectos patrimoniales y tradicionales de una sociedad, lo que se expresa en los hábitos de consumo, que están incorporados en sus costumbres como parte de la identidad de un pueblo. En el ámbito del emprendimiento los servicios gastronómicos en el Ecuador representan una de las primeras opciones para iniciar una pequeña empresa PYME, por el conocimiento que sobre el tema existe en casi toda la población es decir refiriéndose a habilidades empíricas, como parte de este proceso de desarrollo de los modelos de gestión se considera que estos no definen cómo debe ser el sistema de gestión de una organización, sino fijan requisitos o recomendaciones que el sistema debe cumplir. (Caycho-Ronco et al., 2009,p.87,88)

Gimer, como se citó en (Carrión, Zula, & Castillo, 2016,p.88) manifiesta que las organizaciones y entre ellas las pequeñas empresas pueden definir su propio modelo de acuerdo con sus características particulares.

Valenzuela y Rosas , como se citó en (Caycho-Ronco et al., 2009,p.88) expresan que esto puede lograrse mediante la elaboración de procedimientos fácilmente reproducibles, pero siempre considerando los enfoques de orientación al cliente, mejora continua, participación activa del personal, alineación sistémica de los procesos y excelencia en el desempeño.

En cuanto al sector de alimentos, la Subsecretaría de PYMES del Ecuador delineó una estrategia para abastecerse exclusivamente de productos nacionales, preferentemente elaborados también por pequeñas empresas del sector de la economía social y solidaria, para elevar la producción de estas e impulsar su consolidación(Caycho-Ronco et al., 2009,p.83).

2.8 Servicios de Restaurantes en Antonio Ante

De acuerdo a la información proporcionada por Catastros de Servicios Turísticos de Imbabura, se determina que existen en las diferentes parroquias del Cantón como es: Imbaya, San Francisco de Natabuela y San José de Chaltura y la ciudad de Atuntaqui 40 establecimientos de comida con diferentes variedades de alimentos, los cuales además han sido asignados de acuerdo a una categoría, información que es presentada en la Tabla N° 28.

Tabla 31
Restaurantes en Antonio Ante

PARROQUIA	RESTAURANTES	CATEGORÍA
Imbaya	Patio y Jardín	Tercera
San Francisco de Natabuela	Los Tres Guabos	Segunda
	Casa Jatuntaqui	Tercera
	La Parrilla del Che	Tercera
	Cuyes el Serranito	Cuarta
	Cuyes y Fritadas	Cuarta
San José de Chaltura	Villa Real	Segunda
	El Chozón # 1	Tercera
	El Chozón # 2	Tercera
	La Colina	Tercera
	Las Delicias de Chaltura	Tercera
	El Fogón del Cuy	Tercera
	La Hornilla	Tercera
	Jatun Cuy	Tercera
CIUDAD	RESTAURANTES	CATEGORÍA
Atuntaqui	Lo Nuestro	Primera
	San Rafael	Primera
	Los Ceviches de la Rumiñahui # 3	Segunda
	Asadero La Brasa Roja # 3	Tercera
	Bariloche Argentino	Tercera
	La Casa de Marín # 1	Tercera
	El Cristal	Tercera
	Pailatola	Tercera
	Pollo Loko Atuntaqui	Tercera
	Sazón y Sabor Colombiano	Tercera
	Asadero Pollo Rico	Cuarta
	Chifa China #2	Cuarta
	D'Williams	Cuarta
	Fu Wha	Cuarta
	Mundo Marino #1	Cuarta

	Mundo Marino #1	Cuarta
	Primavera	Cuarta
	Señor Camarón	Cuarta
	Titos Asadero de Pollos	Cuarta
	Fritadas Amazonas #1	Segunda
	Fritadas Amazonas #2	Segunda
	Fritadas de Michita	Tercera
	Fritadas Inti Raymi	Cuarta
	Fritadas La Sazón de Miche	Cuarta
	Fritadas Mama Miche	Cuarta
	Fritadas Mama Miche	Cuarta
TOTAL	40	

Fuente: Catastros de Servicios Turísticos de Imbabura 2015

Con la información presentada anteriormente los restaurantes en el Cantón Antonio Ante se definen en cuatro niveles. De primera categoría 2 restaurantes equivalente al 5%, de segunda categoría 5 restaurantes correspondiente al 12,5%, de tercera categoría 18 restaurantes equivalente al 45% y de cuarta categoría 15 restaurantes correspondiente al 37,5%.

Lo cual se traduce a que el restaurante “LA PARRILLA DEL CHE” está ubicada en la tercera categoría y a nivel de esta existe un 45% de competitividad a nivel cantonal, sin embargo, en el sector de Natabuela en el cual se ubica el negocio están 4 restaurantes que representan la competencia, es decir que su nivel de competitividad es mínimo, viéndose como favorable para el negocio.

CAPÍTULO III

PROPUESTA

3.1 Introducción

Al haber finalizado el análisis de diagnóstico, determinando sus puntos débiles tanto internos como externos, aparece la necesidad de proponer un modelo de gestión para procesos administrativos y contables que aporten al crecimiento interno y desarrollo en el mercado para el Restaurante “LA PARRILLA DEL CHE” con el propósito de lograr un nivel más competitivo que involucre la participación de todo el personal del negocio para que las estrategias de cambio planteadas en esta propuesta se adapten de manera eficiente y brinden resultados favorables para el restaurante.

Las alternativas para la gestión de procesos administrativos y contables estarán planteadas en el presente trabajo de grado como opciones de cambio e innovación que fortalezcan los métodos planteados desde el inicio del negocio.

En el área administrativa se proponen bases para una adecuada cultura organizacional que permita a todo el personal estar comprometido y conocer las directrices a las cuales está enfocado el negocio.

En cuanto al área contable se plantea la descripción de un plan de cuentas apropiado para las actividades necesarias del negocio y la manera más adecuada para la asignación de costos a través de la metodología ABC, que consiste en el costeo basado en actividades.

Respecto a la gestión de riesgos se tomaron en cuenta factores internos y externos para la identificación y análisis de los riesgos con su respectiva valoración, concluyendo con un mapa de riesgos que permite determinar las alternativas de mitigación.

Es decir que en este capítulo se establecerán parámetros dirigidos al área administrativa y contable, considerando también los riesgos operativos implícitos del Restaurante ‘‘LA PARRILLA DEL CHE’’

3.2 Objetivos

3.2.1 Objetivo General.

Diseñar un modelo de gestión que refuerce los procesos administrativos y contables del restaurante.

3.2.2 Objetivos Específicos.

- Determinar los parámetros que enmarca una cultura organizacional y los lineamientos de apoyo a los procesos.
- Establecer mecanismos para el control de cuentas y la metodología de costeo.
- Identificar y evaluar los riesgos inmersos en las actividades del negocio para presentar un plan de mitigación.
- Esquematizar la propuesta de modelo de gestión con la finalidad de que los miembros del negocio conozcan y se comprometan con los cambios de mejora para las diferentes actividades del restaurante.

3.3 Plan Administrativo

3.3.1 Misión, Visión.

3.3.1.1 Misión.

Somos un negocio dedicado a la preparación de carnes a la parrilla, que busca la satisfacción del cliente, brindando un servicio de calidad, con una atención ágil

en un ambiente confortable, ofreciendo una variedad de platos que cumplan las expectativas del cliente y fortalezca la gastronomía de la zona.

De esta manera se detalla la razón de ser, qué buscamos, cómo lo hacemos, y a quién nos dirigimos.

3.3.1.2 Visión.

Para el año 2021 ser un restaurante de carnes a la parrilla reconocido a nivel provincial por la calidad del producto y la atención brindada, siendo competitivos e innovando en la preparación de platos e infraestructura que garantice la fidelidad de nuestros clientes.

Describiendo así lo que se quiere lograr en un futuro con metas y propósitos planteados en base al crecimiento del negocio y la satisfacción del cliente.

3.3.2 Objetivos General, Específicos.

3.3.2.1 Objetivo General.

Captar la atención de nuestros clientes con innovación y creatividad de nuestros platillos y así generar mayor rentabilidad en el negocio

3.3.2.2 Objetivos Específicos.

- Aumentar el índice de satisfacción de los clientes.
- Innovar los platillos de forma constante.
- Incrementar las ventas del negocio.

3.3.3 Principios y valores.

3.3.3.1 Principios.

Eficiencia.- Mejoramos el servicio y la atención con la optimización de recursos atendiendo a todos los pedidos de manera óptima, como es al momento de la preparación y la entrega de los platos.

Trabajo en equipo.- Mantenemos la comunicación entre el personal, demostrando colaboración para obtener los resultados deseados.

Compromiso.- Todas las actividades son realizadas con dedicación y exclusivo cuidado, logrando que el personal se sienta satisfecho de su trabajo.

Responsabilidad social.- El negocio tiene presente este principio al ofrecer oportunidades de trabajo a jóvenes, contar con medidas medioambientales y mantener buenas relaciones laborales.

3.3.3.2 Valores.

Honestidad.- Este valor prevalece porque somos transparentes con los productos que ofrecemos y con el servicio que brindamos.

Compañerismo.- Todos los miembros del negocio demuestran colaboración y apoyo entre compañeros, desenvolviéndose en un adecuado ambiente laboral

Respeto.- Demostramos respeto con las personas que tratamos, tanto entre empleado-cliente y miembros del negocio.

Humildad.- Estamos dispuestos a escuchar, aprender y mejorar constantemente con sugerencias internas y externas al negocio.

3.3.4 Objetivos estratégicos.

- Buscar el posicionamiento como uno de los mejores restaurantes del sector, por la atención personalizada, ambiente confortable y calidad en los productos.
- Aumentar el reconocimiento del restaurante y los productos con los clientes, basado en la buena atención.
- Lograr que los clientes se sientan satisfechos con la atención brindada para así fidelizarlos, motivarlos y crear confianza en ellos.
- Asegurar el desarrollo del negocio con una adecuada organización que permita generar nuevas fuentes de empleo.

3.3.5 Objetivos operativos.





- Capacitar al 100% del personal dentro de las instalaciones del restaurante “LA PARRILLA DEL CHE” de manera semestral, con un mínimo de aceptación del 80%.
- Mejorar el tiempo de preparación de los platos de manera diaria en el área de parrilla y cocina con un rango óptimo de 8 a 10 minutos de espera.
- Lograr la máxima satisfacción del cliente de manera diaria con la atención brindada en el restaurante “LA PARRILLA DEL CHE”, con un mínimo de aceptación del 80%.
- Realizar la conciliación de las ventas diarias con un máximo de diferencia de \$5 tanto en faltantes, como en sobrantes.
- Cumplir de manera diaria con las 8 horas de trabajo establecidas.
- Obtener de manera diaria el 100% de la calidad de los productos por parte de los proveedores.

- Cumplir con el 100% de las actividades diarias de mantenimiento y limpieza de maquinaria e instalaciones.
- Lograr que el rendimiento mensual de las ventas supere el 90%.
- Mantener de manera mensual el 100% de la documentación archivada adecuadamente.

3.3.6 Estructura organizacional.

El presente organigrama se construyó en base a la información que el Gerente supo expresar en la entrevista aplicada para el diagnóstico situacional. El organigrama es de tipo estructural debido a que se diferencian las áreas y se denota los niveles jerárquicos, empezando por el más alto.

Tabla 32
Simbología para el Organigrama estructural

SIMBOLO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
	Rectángulo	Cargo en el mismo nivel y subniveles.
	Líneas continuas verticales	Líneas de mando de una división superior a una inferior.
	Líneas continuas (de conexión) horizontales	Indica la unión y comunicación entre órganos de asesoría.
	Líneas discontinuas (de apoyo) horizontales	Staff de apoyo y servicios auxiliares.

Fuente: (Franklin, 1998)

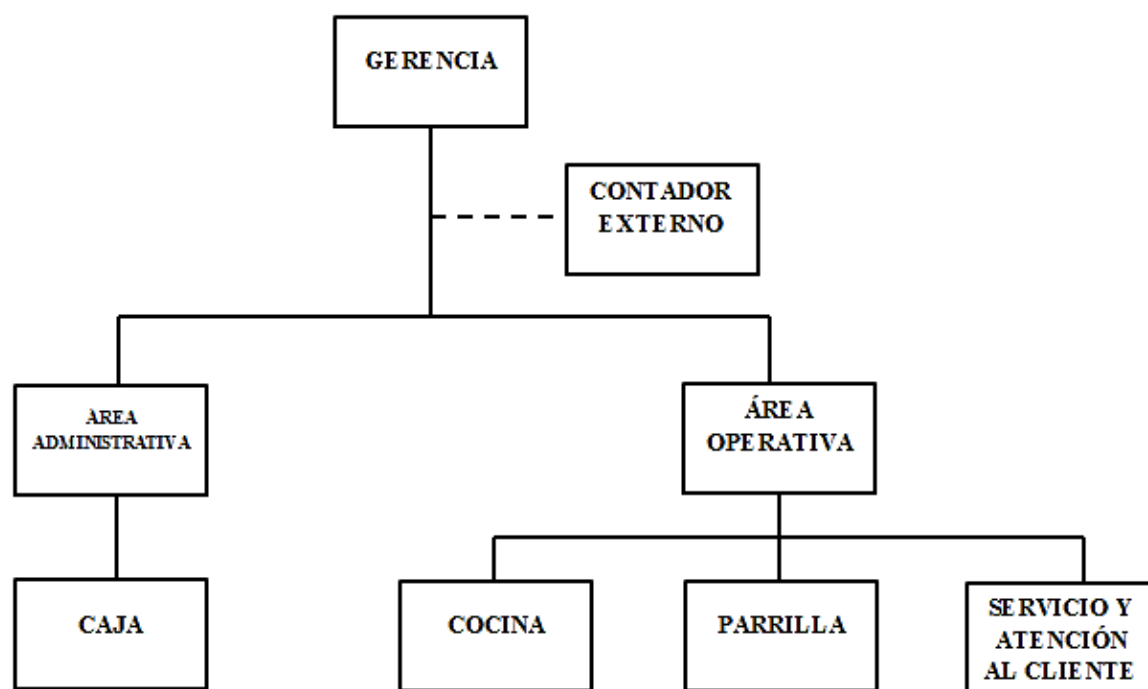


Figura 37. Organigrama estructural

Fuente: Investigación Directa

3.3.7 Mapa de procesos.

La finalidad del siguiente mapa de procesos es establecer los principales niveles que se desarrollan en la parte administrativa, que lo conforman los procesos directrices, agregados de valor y de apoyo, en los cuales se especificarán las actividades, los involucrados de cada proceso y el responsable, siendo además estos procesos reflejados en un Flujograma.

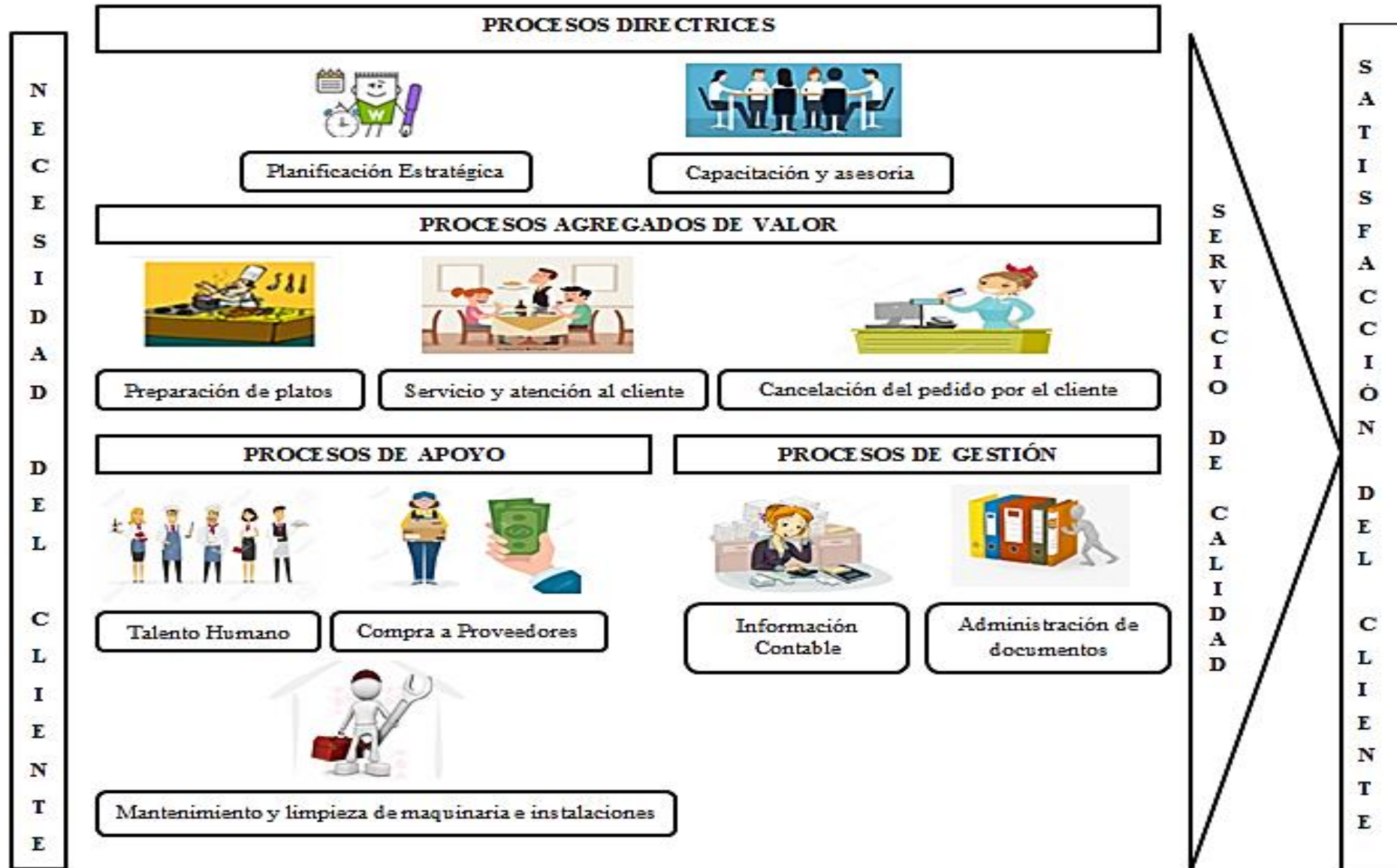


Figura 38. Mapa de procesos

Fuente: Investigación Directa

3.3.8 Perfiles y funciones.

El Restaurante ‘‘LA PARRILLA DEL CHE’’ cuenta con el personal necesario para cada actividad por lo que se plantea este instrumento como apoyo para un adecuado desenvolvimiento y en base al organigrama ya planteado se detalla el puesto de trabajo, perfil y funciones para cada área, con la finalidad de evitar sobrecargos de funciones.

Además se establecen las competencias que deben caracterizar a los miembros del restaurante.

Tabla 33

Competencias de los miembros del negocio


COMPETENCIAS	DESCRIPCIÓN
Juicio y toma de decisiones	Es la capacidad de valorar las ventajas y desventajas de una acción potencial
Poder de negociación	Capacidad de velar por el beneficio de la empresa sin perjudicar a las partes involucradas.
Trabajo en equipo	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.
Orientación a los resultados	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente tendiendo al logro de estándares de excelencia.
Conocimiento del entorno organizacional	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder e influencia en la empresa, clientes o proveedores.
Manejo de recursos financieros	Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos.
Manejo de recursos materiales	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertas actividades.

Comprensión oral	Es la capacidad de escuchar y comprender información o ideas presentadas.
Buena presencia	Es como la imagen habla de una persona.
Expresión Oral	Es la capacidad de comunicar información o ideas en forma hablada de manera clara y comprensible.
Orientación de servicio	Implica un deseo de ayudar o de servir a los demás, satisfaciendo sus necesidades.
Destrezas de cálculo	Utilizar las matemáticas para ejecutar actividades y solucionar problemas.
Monitoreo y control	Evaluar cuan bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.
Operación y control	Operar y controlar el funcionamiento y manejo de equipos, sistemas, redes y otros.
Recopilación de información	Conocer cómo localizar e identificar información esencial.
Identificación de problemas	Identificar las causas y consecuencias de un problema.

Fuente: (Martínez R. V.)

Tabla 34

Perfil y Funciones del gerente


	
VERSIÓN	N.-1
CARGO	Gerente
DEFINICIÓN DE CARGO	Representar legalmente al negocio dirigiendo las actividades de todas las áreas.
PERFIL	<p>Instrucción Educativa: Nivel Superior</p> <p>Tipo de experiencia: 3 años</p> <p>Experiencia Específica: Talento Humano, 1 año.</p> <p>Áreas de Conocimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificación Estratégica • Finanzas Corporativas • Tiempos y Movimientos
COMPETENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Juicio y toma de decisiones • Poder de negociación • Orientación a los resultados • Conocimiento del entorno organizacional • Manejo de recursos financieros • Monitoreo y Control
RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes • Proveedores • Empleados • Entidades de control
PROCESO RESPONSABLE	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación Estratégica • Capacitación y Asesoría

	<ul style="list-style-type: none"> • Talento Humano • Compras a proveedores
PROCESO COLABORADOR	<ul style="list-style-type: none"> • Información Contable • Administración de documentos
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Representar legalmente el negocio. • Verificar la culminación de las actividades. • Controlar la puntualidad de los empleados. • Delegar responsabilidades. • Planificar la ejecución de actividades. • Evaluar el trabajo del personal. • Tomar decisiones sobre los resultados obtenidos. • Motivar al personal. • Pagar remuneraciones. • Proporcionar uniformes y equipos necesarios para sus empleados. • Fijar precios. • Administrar las ganancias. • Administrar los inventarios. • Buscar negociaciones con proveedores. • Realizar las adquisiciones.

Fuente: Investigación Directa

Tabla 35

Perfil y Funciones de cocinero/a


	
VERSIÓN	N.- 1
CARGO	Cocinero/a
DEFINICIÓN DE CARGO	Se encarga de la preparación y cocción de alimentos que acompañan a las carnes principales.
PERFIL	<p>Instrucción Educativa: Nivel Secundario Culminado</p> <p>Tiempo de Experiencia: 1 año</p> <p>Experiencia Específica: Manejo de cuyes, 6 meses.</p> <p>Áreas del conocimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buenas prácticas de manufactura • Habilidad para manipular utensilios y equipamiento afilado • Conocimiento en términos de cocción
COMPETENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para trabajar en equipo • Manejo de recursos materiales • Operación y control • Comprensión oral
RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> • Compañeros de trabajo • Gerente
PROCESOS RESPONSABLE	<ul style="list-style-type: none"> • Preparación de Platos
PROCESOS COLABORADOR	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación Estratégica • Capacitación y Asesoría • Talento Humano • Mantenimiento y limpieza de maquinaria e instalaciones

	<ul style="list-style-type: none"> • Información Contable
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener en orden los alimentos. • Verificar el buen estado de alimento. • Elegir los alimentos y las porciones a utilizar. • Verificar que los utensilios estén limpios antes de ser utilizados. • Escuchar atentamente la orden del pedido. • Administrar el tiempo de cocción y preparación de alimentos. • Despachar los platos de acuerdo a la solicitud de pedido. • Mejorar los tiempos de entrega. • Controlar que no exista exceso de sobrantes. • Verificar que se apliquen normas de higiene y que el personal a su cargo las cumpla. • Mantener el área de trabajo limpia y ordenada.

Fuente: Investigación Directa

Tabla 36


Perfil y Funciones de parrillero

	
VERSIÓN	N.-1
CARGO	Parrillero
DEFINICIÓN DE CARGO	Responsable de la correcta preparación de las carnes según estas lo requieran o el pedido del cliente.
PERFIL	<p>Instrucción Educativa: Nivel Secundario Culminado</p> <p>Tiempo de experiencia: 1 año</p> <p>Experiencia Específica: Términos de carnes asada, 6 meses.</p> <p>Áreas de conocimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de los tipos de carnes, sus cortes y términos. • Conocimiento sobre los métodos de cocción de carnes.
COMPETENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de recursos materiales • Habilidad para trabajar en equipo • Operación y control • Concentración y precisión
RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> • Compañeros de trabajo • Gerente
PROCESO RESPONSABLE	<ul style="list-style-type: none"> • Preparación de Platos
PROCESO COLABORADOR	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación Estratégica • Capacitación y Asesoría • Talento Humano • Mantenimiento y limpieza de maquinaria e instalaciones

	<ul style="list-style-type: none"> • Información contable
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Preparar las carnes de acuerdo a la solicitud del cliente. • Controlar la temperatura de preparación. • Conocer la composición de los platos y las carnes necesarias de cada uno. • Tener fácil acceso a las carnes para mayor eficiencia. • Pesar los productos cárnicos. • Sazonar las carnes a gusto del cliente • Verificar el pedido antes de despacharlo. • Desgrasar equipos y herramientas de cocción. • Saber manejar el sistema de control de incendios. • Mantener el área de trabajo limpia.

Fuente: Investigación Directa

Tabla 37
Perfil y Funciones de mesero/a


	
VERSIÓN	N.-1
CARGO	Mesero/a
DEFINICIÓN DE CARGO	Brindar un buen servicio al cliente desde su ingreso hasta su salida y estar a disposición de lo solicitado.
PERFIL	<p>Instrucción Educativa: Nivel Secundario Culminado</p> <p>Tiempo de Experiencia: 1 año</p> <p>Experiencia Específica: Atención al cliente, 6 meses.</p> <p>Área de Conocimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocer normas de etiqueta y protocolo. • Conocimiento de manejo de recursos materiales.
COMPETENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Buena presencia • Comprensión Oral • Expresión Oral • Identificación de problemas • Orientación de servicio • Trabajo en equipo
RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> • Compañeros de trabajo • Gerente • Clientes
PROCESO RESPONSABLE	<ul style="list-style-type: none"> • Atención y Servicio al Cliente
PROCESO COLABORADOR	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación Estratégica • Capacitación y Asesoría • Talento Humano

	<ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento y limpieza de maquinaria e instalaciones • Información contable
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Limpiar y organizar el área de comedor. • Dar la bienvenida a los clientes. • Acompañar al cliente a la mesa. • Entregar y describir la carta. • Dar respuesta a cualquier inquietud sobre el menú. • Montar las mesas según el número de personas. • Servir los alimentos y bebidas. • Durante la comida estar pendiente si el cliente desea algo más. • Antes de que el cliente se retire brindarle un dulce de cortesía. • Retirar los platos y cubiertos de la mesa. • Limpiar y reordenar las mesas una vez desocupadas.

Fuente: Investigación Directa

Tabla 38

Perfil y Funciones del cajero/a

	
VERSIÓN	N.- 1
CARGO	Cajero/a
DEFINICIÓN DE CARGO	Encargado de caja, cobro de pedidos y cierre de la misma.
PERFIL	<p>Instrucción Educativa: Nivel Secundario Culminado</p> <p>Tiempo de Experiencia: 1 año</p> <p>Experiencia Específica: Manejo de Sistema contable.</p> <p>Área de conocimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de sistemas de facturación • Habilidad para el manejo de dinero • Conocimiento de control de inventarios
COMPETENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Comprensión Oral • Expresión Oral • Destrezas de cálculo • Monitoreo y control • Recopilación de información • Manejo de recursos financieros
RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> • Compañeros de trabajo • Gerente • Clientes
PROCESO RESPONSABLE	<ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente • Cancelación del pedido por el cliente • Talento Humano • Mantenimiento y limpieza de maquinaria e

	instalaciones <ul style="list-style-type: none"> • Información contable • Administración de documentos
PROCESO COLABORADOR	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación Estratégica • Capacitación y Asesoría
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Efectuar la apertura de caja inicial. • Custodiar el dinero. • Organiza y archiva los documentos. • Cobro del pedido del cliente. • Informar al personal el pedido. • Orientar al cliente. • Estar atento a cambios o solicitudes del cliente. • Proponer soluciones a las solicitudes de los clientes. • Monitorear los movimientos de entrada salida de dinero. • Reconocer billetes falsos. • Emitir las facturas. • Cuadrar y Cerrar caja. • Verificar existencias en inventarios. • Pagar a proveedores. • Apoyar al gerente. • Realizar roles de pago.

Fuente: Investigación Directa.

3.3.9 Procesos.



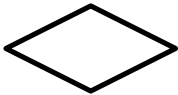
En los procedimientos se establecerán las actividades que están inmersas en cada proceso como, en los procesos directrices, se encuentran la planificación estratégica y la capacitación y asesoría, en los procesos agregados de valor están la preparación de los platos, el servicio y atención del cliente y la cancelación del pedido por el cliente y finalmente en los procesos de apoyo están el recurso humano, las compras y proveedores, y el control y mantenimiento de maquinaria. Es decir que estos procedimientos, permiten coordinar las actividades para que tengan un mejor orden y orientan de manera clara la ejecución de los procesos.



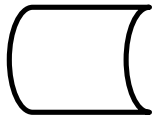


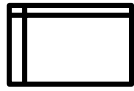
3.3.10 Flujograma.

Para la propuesta del presente proyecto, se representa gráficamente las actividades de cada proceso del negocio a través de flujogramas utilizando la siguiente simbología:

Tabla 39

Simbología de Flujograma

SIMBOLO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
	Terminal	Indica el inicio o la terminación del flujo.
	Operación	Representa la realización de una operación o actividad relativa de un procedimiento.
	Decisión o alternativa	Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos.

	Documento	Representa cualquier tipo de documento que entre, se utilice se genere o salga del procedimiento.
	Multidocumento	Implica la intervención de varios documentos.
	Datos almacenados	Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.
	Nota Aclaratoria	No forma parte del diagrama de flujo, sino mas bien es un elemento que se adiciona a una operación o actividad para dar una explicación aclaratoria.
	Llamada línea 1	Transmisión de información mediante líneas telefónicas.
	Almacenamiento interno	Señala el almacenamiento de información interna.

Fuente: (Franklin, 1998)

3.3. 11 Necesidad del cliente.

Para dar inició a la aplicación de un modelo de gestión, el restaurante ´LA PARRILLA DEL CHE´ debe establecer, quiénes son sus clientes y conocerlos, para determinar así cuáles son sus necesidades, como el querer recibir una buena atención en


un restaurante que le ofrezca un buen servicio, una variedad y calidad en los productos, los cuáles se acoplen a la capacidad de pago del cliente al que está dirigido el negocio. Es decir que con la aportación de todos los procesos tanto directrices, agregados de valor, de apoyo y de gestión se identifique las necesidades del cliente, las cuáles se busca satisfacer a través de estos procesos.

3.3.12 Procesos directrices.

Los procesos directrices están a cargo del gerente ya que es la máxima autoridad y quien tiene el poder de decisión para planificar de forma estratégica. Dentro de los procesos directrices se plantea la planificación estrategia que enfatiza los elementos fundamentales del giro del negocio, como son misión, visión, objetivos, los valores y principios, y como otro punto relevante está la capacitación y asesoría, la cual direcciona al talento humano a cumplir con sus actividades de acuerdo a la planificación estratégica de la empresa.

Tabla 40

Proceso de planificación estratégica

	
VERSIÓN	N.-1
ÁREA	Administrativa
PROCESO	Planificación estratégica
DESCRIPCIÓN	Se enfoca en el desarrollo de planes estratégicos para alcanzar los objetivos según la toma de decisiones del negocio beneficiando a las partes interesadas.
EJECUCIÓN	Anual
PERSONAS INVOLUCRADAS	Todos los miembros del negocio
RESPONSABLE DEL PROCESO	Gerente
POLÍTICAS	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar el entorno al que se vincula la actividad del negocio. 2. El Gerente socializará permanentemente la filosofía organizacional del negocio. 3. Construir un plan de acción con las estrategias para el logro de objetivos en donde se detalle el presupuesto necesario. 4. Dar a conocer el plan estratégico a todos los miembros del negocio y para determinar los resultados se aplicarán indicadores como medida de seguimiento al cumplimiento. 5. Crear alternativas de solución en caso de que no se lleve un cumplimiento adecuado del plan estratégico. 	
REQUISITOS LEGALES	<ul style="list-style-type: none"> • Reglamento Interno • Ley de Artesano • Permisos de funcionamiento • ARCSA
INDICADOR DE GESTIÓN	
NOMBRE DEL INDICADOR	Eficacia
DESCRIPCIÓN	Mide el cumplimiento de objetivos.
FÓRMULA	$\frac{\text{Número de Objetivo alcanzados}}{\text{Número de objetivos planteados}} \times 100$
PERIODICIDAD	Anual
RESPONSABLE DEL CÁLCULO	Auxiliar del gerente (Cajera)
RESPONSABLE DEL ANÁLISIS	Gerente
FUENTE	Cumplimiento de la Planificación estratégica

Fuente: Investigación Directa

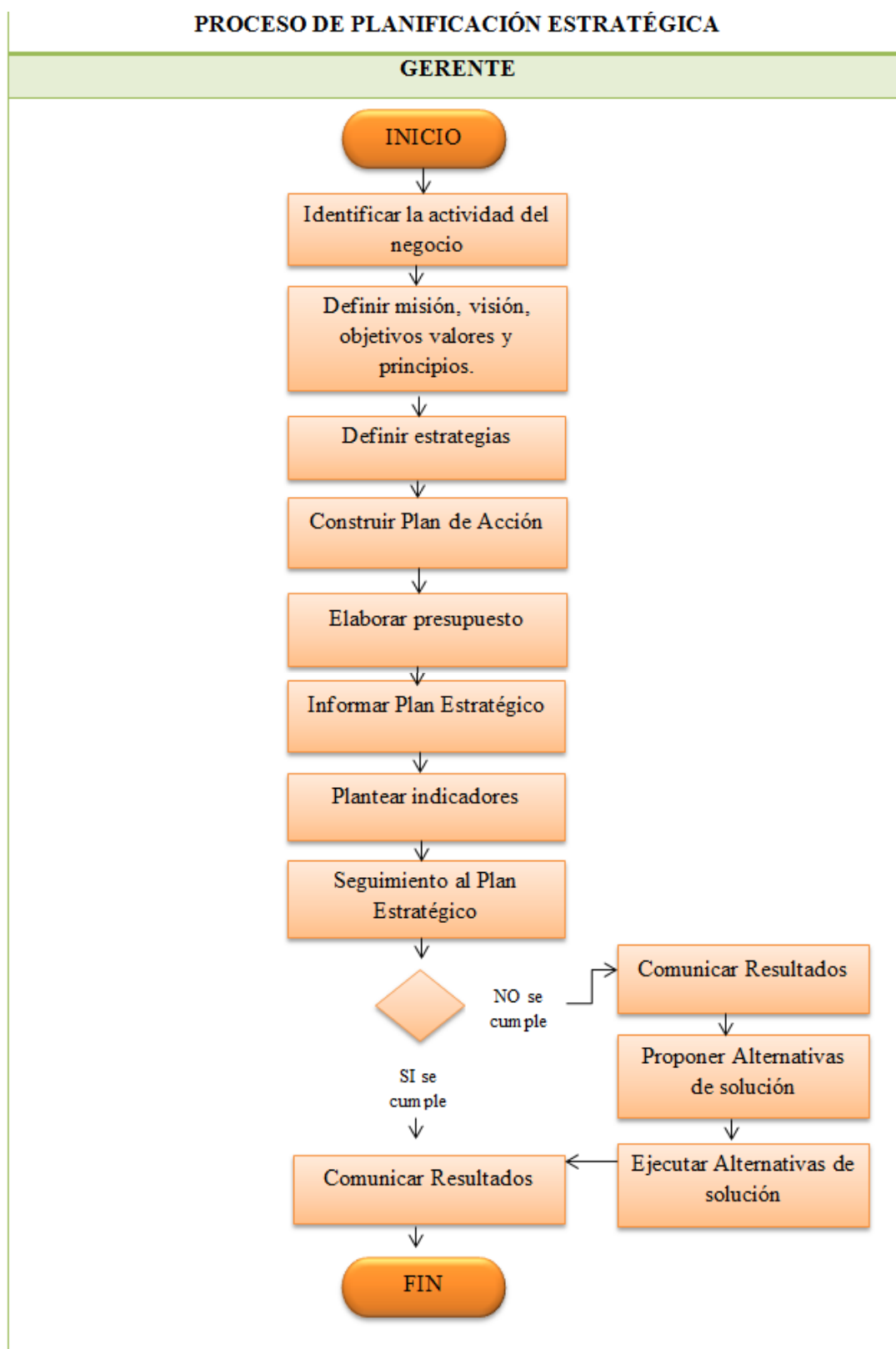



Figura 39. Flujograma de Proceso Planificación Estratégica.

Fuente: Investigación Directa

Tabla 41
Proceso de Capacitación y asesoría

	
VERSIÓN	N.-1
ÁREA	Administrativa
PROCESO	Capacitación y asesoría
DESCRIPCIÓN	Es parte fundamental para incrementar la capacidad y destrezas sobre el desarrollo de las diferentes actividades, como también dar a conocer los inconvenientes que puedan presentarse en el desarrollo de las mismas.
EJECUCIÓN	Semestral
PERSONAS INVOLUCRADAS	Gerente, Capacitadores, Empleados.
RESPONSABLE DEL PROCESO	Gerente
POLÍTICAS	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluar al personal periódicamente para detectar las necesidades de conocimiento. 2. Según los recursos presupuestarios se priorizarán las necesidades de capacitación. 3. Para poner en marcha la capacitación se dará a conocer toda información acerca de la misma. 4. En caso de que no se cumpla con el quórum la capacitación se suspenderá. 5. Los conocimientos impartidos en la capacitación serán evaluados en el transcurso de las actividades del negocio. 6. Todos los resultados de la capacitación serán informados al personal. 7. Si los resultados son desfavorables, se establecerán alternativas de solución, en el caso de identificarse falencias. 	
REQUISITOS LEGALES	Código de trabajo Reglamento Interno

	Permiso de los Bomberos
INDICADOR DE GESTIÓN	
NOMBRE DEL INDICADOR	Eficacia
DESCRIPCIÓN	Mide el nivel de capacidad de los empleados para realizar las actividades.
FÓRMULA	$\frac{\text{Número de personas que recibieron capacitación o asesoría}}{\text{Total del personal}} \times 100$
PERIODICIDAD	Semestral
RESPONSABLE DEL CÁLCULO	Auxiliar del gerente (Cajera)
RESPONSABLE DEL ANÁLISIS	Gerente
FUENTE	Asistencias a las capacitaciones

Fuente: Investigación Directa

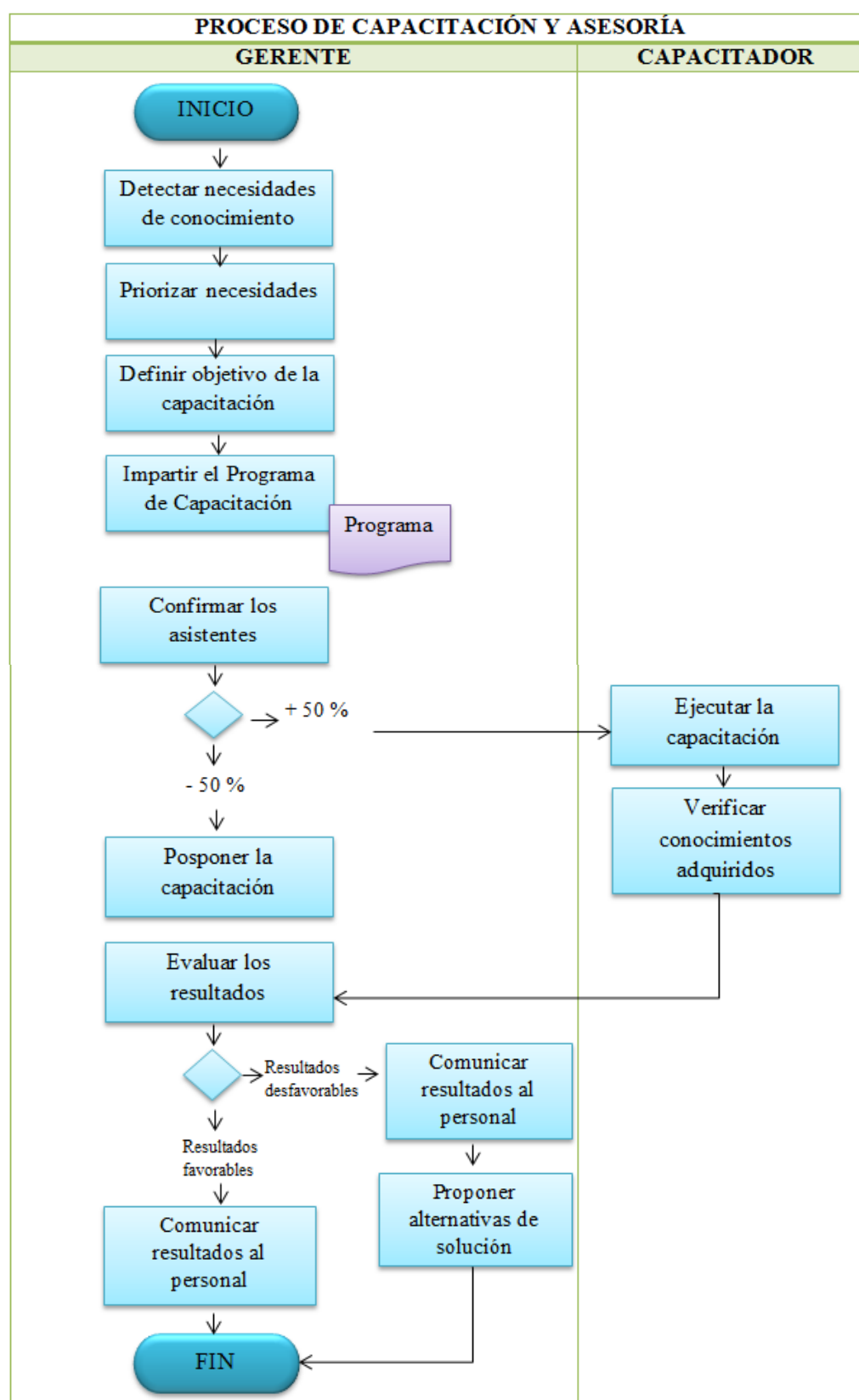


Figura 40. Proceso de Capacitación y Asesoría

Fuente: Investigación Directa

3.3.13 Procesos agregados de valor.

Los procesos agregados de valor están direccionados al cumplimiento de la misión del negocio por lo que dentro de estos se encuentran las actividades principales de las que depende el negocio, que son administradas y controladas.


El proceso de preparación de los platos requiere de suministro de materia prima y de herramientas y utensilios que deben ser manejados apropiadamente para la elaboración del productos, este proceso también depende de las características del menú y de la solicitud que tenga el cliente para cubrir sus necesidades.

En el proceso de servicio y atención al cliente requiere del conocimiento sobre etiqueta y protocolo, además de factores como la tolerancia, educación, humildad, la capacidad de responder ágilmente a los requerimientos del cliente y a dar solución a los problemas que pueden presentarse en este proceso.

Dentro del proceso de cancelación del pedido por el cliente se requiere de agilidad para manejar dinero, y conocimientos sobre sistemas de facturación y control de caja, además que se apoya del proceso de una buena atención al cliente.

Tabla 42

Procesos de preparación de platos

	
VERSIÓN	N.-1
ÁREA	Operativa
PROCESO	Preparación de los platos
DESCRIPCIÓN	Se detallan las fases que dependen de la solicitud del cliente y varían de acuerdo al tipo de menú que se prepare.
EJECUCIÓN	Diaria
PERSONAS INVOLUCRADAS	Cocineros y Parrilleros
RESPONSABLE DEL PROCESO	Cocineros y Parrilleros
POLÍTICAS	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Abastecer al personal de la materia prima y las herramientas necesarias para la preparación de los alimentos. 2. El gerente asegurará que el personal aplique buenas prácticas de manufactura. 3. El personal deberá tener una adecuada gestión con los desperdicios generados. 4. Tanto parrilleros como cocineros deberán controlar la temperatura de cocción de los alimentos. 5. Verificar constantemente el pedido realizado por el cliente. 	
REQUISITOS LEGALES	Reglamento Interno ARCSA
INDICADOR DE GESTIÓN	
NOMBRE DEL INDICADOR	Eficacia
DESCRIPCIÓN	Determinar la calidad en la preparación de los platos.
FÓRMULA	$\frac{\text{Número de Platos regresados}}{\text{Total de platos preparados}} \times 100$
PERIODICIDAD	Diaria
RESPONSABLE DEL CÁLCULO	Auxiliar del gerente (Cajera)
RESPONSABLE DEL ANÁLISIS	Gerente
FUENTE	Informe del tiempo empleado para cada pedido.

Fuente: Investigación Directa

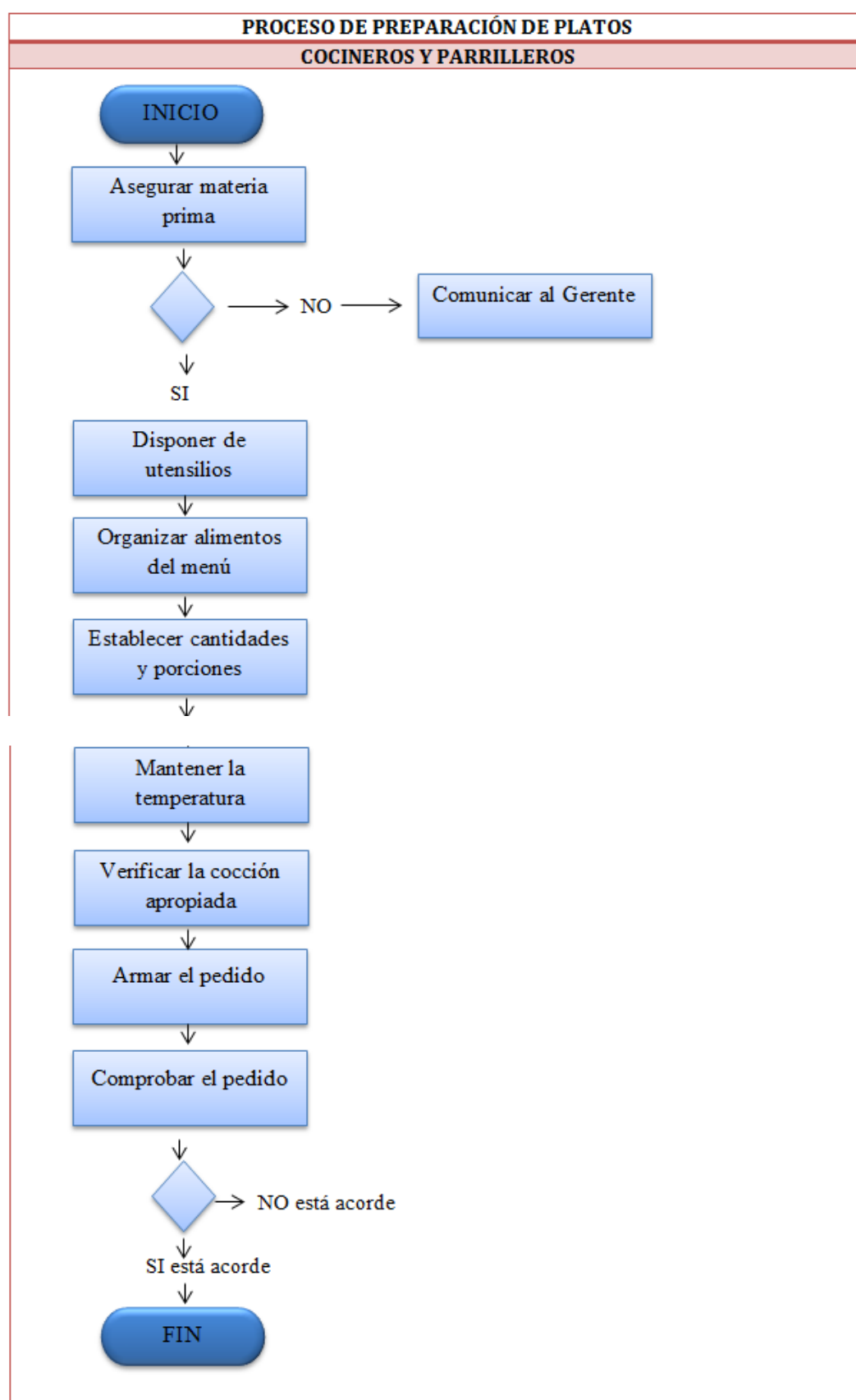



Figura 41. Proceso de Preparación de Platos
Fuente: Investigación Directa

Tabla 43

Proceso de servicio y atención al cliente

	
VERSIÓN	N.- 1
ÁREA	Operativa
PROCESO	Proceso de servicios y atención al cliente
DESCRIPCIÓN	Se destaca la relación entre empleados y clientes, buscando la satisfacción del mismo de acuerdo a la manera como fue atendido.
EJECUCIÓN	Diaria
PERSONAS INVOLUCRADAS	Meseros, Cajera y Clientes.
RESPONSABLE DEL PROCESO	Meseros y Cajera
POLÍTICAS	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Como regla de protocolo el mesero estará a cargo de dar la bienvenida al cliente, y brindar todos los servicios que él requiera. 2. Alcanzar un servicio rápido y eficiente, cuidando cada paso del proceso, los modales y comportamiento con el cliente. 3. Ofrecer una explicación clara sobre las opciones del menú. 4. Proporcionar todos los cubiertos y acompañantes de mesa necesarios. 5. Resolver situaciones en base a la necesidad del cliente. 	
REQUISITOS LEGALES	Reglamento Interno ARCSA
INDICADOR DE GESTIÓN	
NOMBRE DEL INIDICADOR	Satisfacción del cliente
DESCRIPCIÓN	Mide el grado de conformidad que demuestra el cliente ante la atención brindada.
FÓRMULA	$\frac{\text{Número de clientes satisfechos}}{\text{Total de clientes atendidos}} \times 100$
PERIODICIDAD	Diaria
RESPONSABLE DEL CÁLCULO	Auxiliar del Gerente (Cajera)
RESPONSABLE DEL ANÁLISIS	Gerente
FUENTE	Información del cliente

Fuente: Investigación Directa

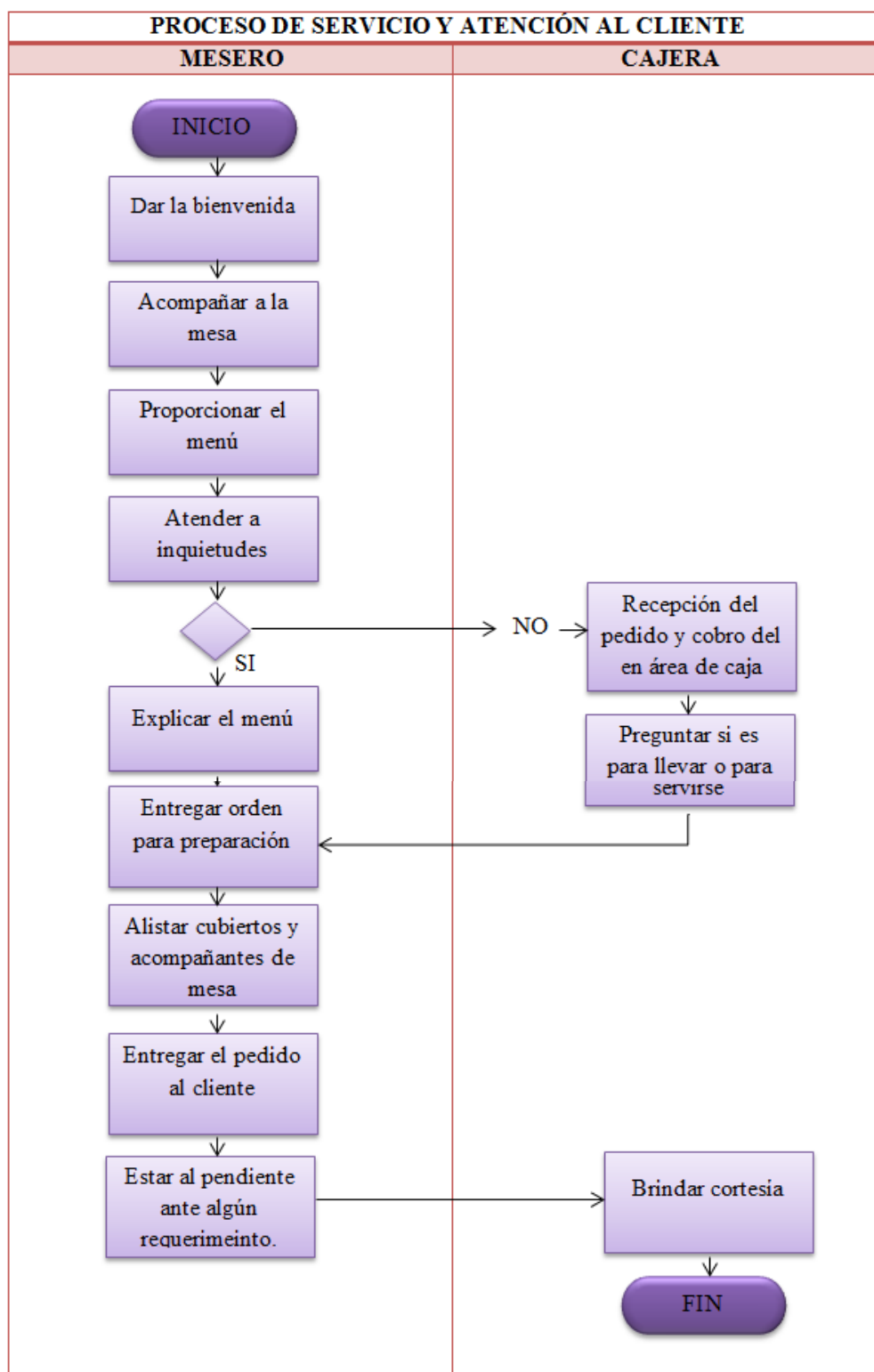



Figura 42. Proceso de Servicio y Atención al Cliente.

Fuente: Investigación Directa.

Tabla 44

Proceso de Cancelación del pedido por el cliente

	
VERSIÓN	N.-1
ÁREA	Operativa
PROCESO	Cancelación del pedido por el cliente
DESCRIPCIÓN	Recibir el pago del cliente según el pedido realizado.
EJECUCIÓN	Diaria
PERSONAS INVOLUCRADAS	Cajera, Clientes.
RESPONSABLE DEL PROCESO	Cajera
PROCEDIMIENTO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. En el área de caja se receptará el pedido y el cobro del mismo. 2. Se emitirá una factura por el total de consumo, con su respectivo precio, cantidad y datos actualizados del cliente 3. Una vez verificado el valor total de la factura recibir el pago del cliente que podrá ser en cheque, tarjeta o efectivo. 4. Procurar que el cliente obtenga el original de la factura. 5. Verificar el cambio antes de ser entregado en caso de ser necesario. 	
REQUISITOS LEGALES	Reglamento Interno SRI
INDICADOR DE GESTIÓN	
NOMBRE DEL INDICADOR	Eficiencia
DESCRIPCIÓN	Realizar una conciliación entre las ventas realizadas y el dinero receptado.
FÓRMULA	$\text{Total ventas} = (\text{Total dinero receptado} - \text{caja inicial}).$
PERIODICIDAD	Diaria
RESPONSABLE DEL CÁLCULO	Cajera
RESPONSABLE DEL ANÁLISIS	Gerente
FUENTE	Informes de ventas del día

Fuente: Investigación Directa

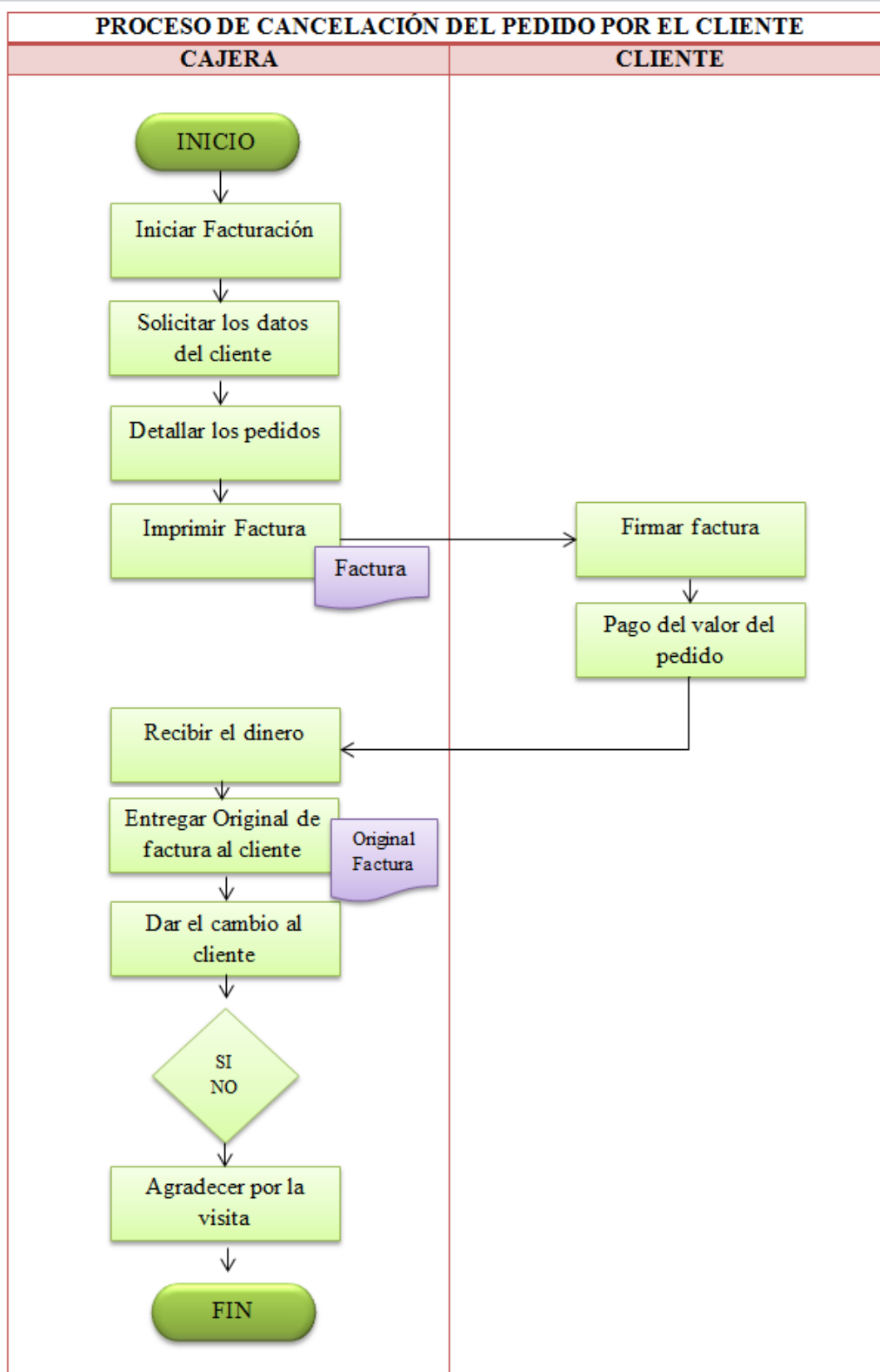



Figura 43. Proceso de Cancelación del Pedido por el Cliente.
Fuente: Investigación Directa.

3.3.14 Procesos de apoyo.

Estos procesos fortalecen a los procesos agregados de valor ya que administran los recursos como el Talento Humano, compras y maquinaria, es decir que son la base para el desarrollo de las principales actividades que realiza el negocio

Tabla 45

Proceso de Talento Humano

	
VERSIÓN	N.-1
ÁREA	Administrativa
PROCESO	Talento Humano
DESCRIPCIÓN	Determina los lineamientos establecidos al inicio del contrato del empleado, como sus responsabilidades y comportamiento.
EJECUCIÓN	Diaria
PERSONAS INVOLUCRADAS	Empleados y Gerente.
RESPONSABLE DEL PROCESO	Empleados y Gerente
POLÍTICAS	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Las partes involucradas deberán estar de acuerdo con los términos y condiciones del contrato. 2. Controlar la puntualidad de los empleados, registrando la hora de llegada y salida 3. Utilizar en todo momento uniforme y herramientas de protección. 4. El gerente será quien imparta las actividades que se darán a cumplir por cada empleado. 5. Seguir las normas de seguridad durante la ejecución de actividades. 6. Llevar a cabo un cuidadoso proceso de higiene en todas las áreas del local. 	

7. El gerente deberá cumplir con el pago de remuneraciones acordado en el contrato, emitiendo un rol de pagos.	
REQUISITOS LEGALES	Código de Trabajo Reglamento Interno SRI IESS
INDICADOR DE GESTIÓN	
NOMBRE DEL INDICADOR	Nivel de rendimiento
DESCRIPCIÓN	Evalúa tiempo de cumplimiento de las actividades organizadas para el día.
FÓRMULA	<i>(Horas trabajadas – Horas establecidas)</i>
PERIODICIDAD	Diaria
RESPONSABLE DEL CÁLCULO	Auxiliar del Gerente (Cajera)
RESPONSABLE DEL ANÁLISIS	Gerente
FUENTE	Registro de hora de llegada – hora de salida.

Fuente: Investigación Directa

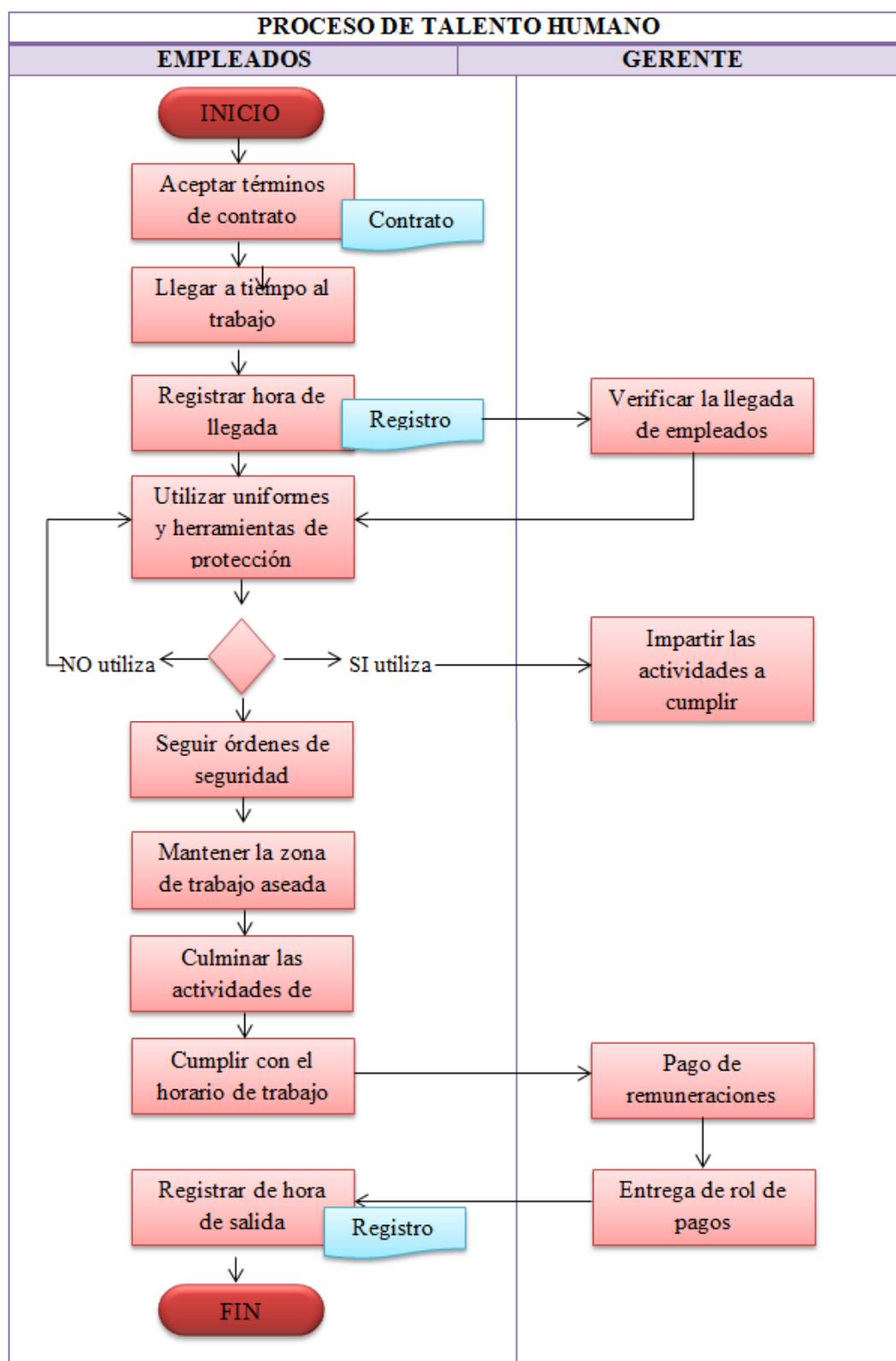


Figura 44. Proceso de Talento Humano.

Fuente: Investigación Directa.

Tabla 46

Proceso de compra a proveedores

	
VERSIÓN	N.-1
ÁREA	Administrativa y contable
PROCESO	Compras a proveedores
DESCRIPCIÓN	Registrar las adquisiciones y los pedidos realizados a los proveedores.
EJECUCIÓN	Diaria
PERSONAS INVOLUCRADAS	Proveedores y Gerente
RESPONSABLE DEL PROCESO	Gerente
POLÍTICAS	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Verificar el total de inventario para constatar lo existente y realizar adquisiciones bajo un presupuesto. 2. Contar con proveedores fijos ya establecidos. 3. Mantener la continuidad del abastecimiento, siempre y cuando se evite desperdicios de materiales anteriormente adquiridos. 4. Establecer la fecha y forma de pago con anterioridad. 5. Verificar el pedido y su estado. 	
REQUISITOS LEGALES	SRI
INDICADOR DE GESTIÓN	
NOMBRE DEL INDICADOR	Calidad de las compras
DESCRIPCIÓN	Mide el nivel de calidad de los productos al momento de ser entregados.
FÓRMULA	$\frac{\text{Cantidad de productos correctamente recibidos}}{\text{Cantidad de productos comprados}} \times 100$
PERIODICIDAD	Diaria
RESPONSABLE DEL CÁLCULO	Auxiliar del Gerente (Cajera)
RESPONSABLE DEL ANÁLISIS	Gerente
FUENTE	Verificación de factura.

Fuente: Investigación Directa

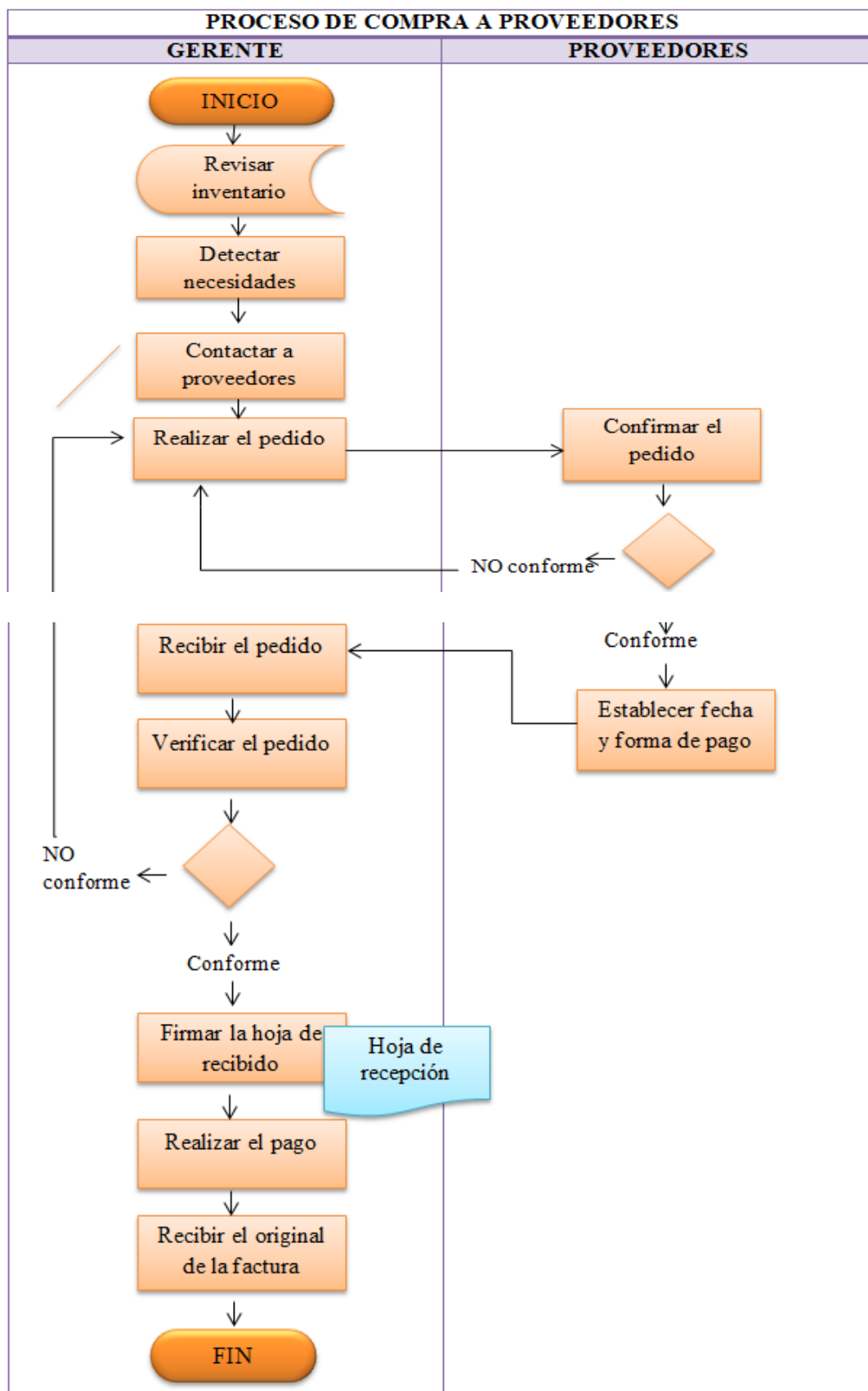


Figura 45. Proceso de Compra a Proveedores.

Fuente: Investigación Directa.

Tabla 47

Proceso de mantenimiento y limpieza de maquinaria e instalaciones

	
VERSIÓN	N.-1
ÁREA	Administrativa
PROCESO	Mantenimiento y limpieza de maquinaria e instalaciones.
DESCRIPCIÓN	Asegurar el buen funcionamiento de la maquinaria y mantener el área aseada para el cliente y la preparación de pedidos.
EJECUCIÓN	Diaria
PERSONAS INVOLUCRADAS	Empleados y Clientes
RESPONSABLE DEL PROCESO	Empleados y Cajera
POLÍTICAS	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Preparar el equipo y herramientas necesarias. 2. Designar al personal la maquinaria a para ejecutar el mantenimiento. 3. Apagar y desconectar toda la maquinaria antes del proceso. 4. Una vez finalizado el mantenimiento se verificará el resultado del mantenimiento y el buen funcionamiento. 5. Distribuir por secciones la limpieza de las instalaciones. 6. Comprobar que todas las áreas hayan sido trabajadas. 7. Organizar las herramientas utilizadas en un solo lugar. 8. Firmar las hojas de control tanto de mantenimiento como de limpieza una vez culminada la actividad. 	
REQUISITOS LEGAL	ARCSA
INDICADOR DE GESTIÓN	
NOMBRE DEL INDICADOR	Eficacia
DESCRIPCIÓN	Medir el nivel del cumplimiento de las tareas asignadas en cuestión a limpieza y mantenimiento.
FÓRMULA	$\frac{\text{Número de tareas correctamente realizadas}}{\text{Total de tareas asignadas}} \times 100$
PERIODICIDAD	Semanal
RESPONSABLE DEL CÁLCULO	Auxiliar del Gerente (Cajera)
RESPONSABLE DEL ANÁLISIS	Gerente
FUENTE	Informes de hojas de control.

Fuente: Investigación Directa

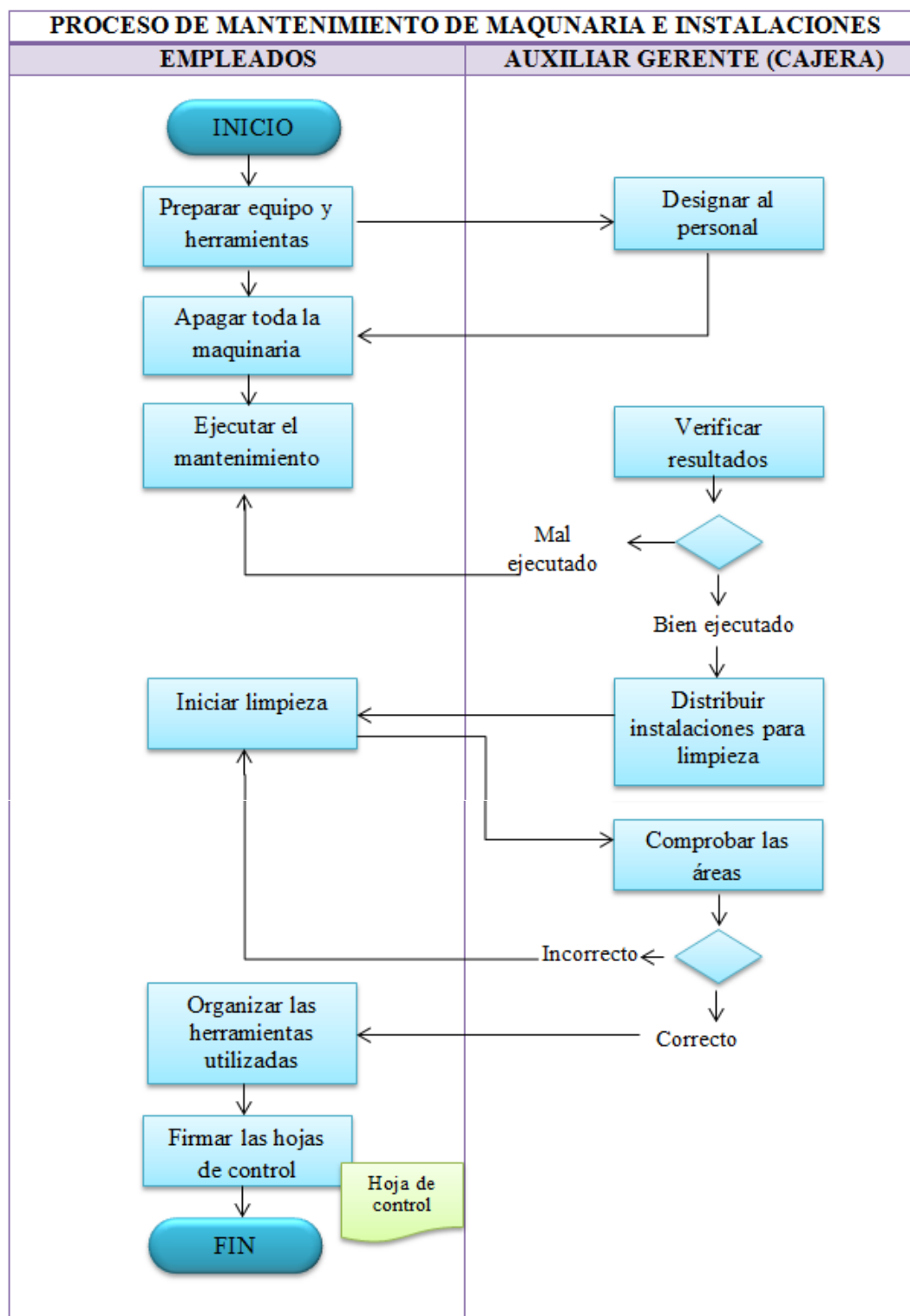



Figura 46. Proceso de Mantenimiento y Limpieza de maquinaria e instalaciones.
Fuente: Investigación Directa.

3.3.15 Procesos de gestión.

Estos procesos administran la información y las guías para el resto de procesos debido a que cualquier información generada será gestionada de forma apropiada, y respaldada para cualquier dato que se requiera conocer. Dentro del proceso de información contable se encuentran todos los movimientos que refleja la actividad del negocio y este proceso se encuentra vinculado al proceso de la administración de documentación debido a que dentro de este se custodiará la información generada en todos los procesos.

Tabla 48

Proceso de información contable

	
VERSIÓN	N.-1
ÁREA	Contable
PROCESO	Proceso de información contable
DESCRIPCIÓN	Receptar la información sobre los movimientos contables que genera el negocio.
EJECUCIÓN	Diaria
PERSONAS INVOLUCRADAS	Empleados, proveedores, clientes y gerente
RESPONSABLE DEL PROCESO	Cajera
POLÍTICAS	
1. El responsable de caja deberá registrar el valor de caja inicial.	

2. Las compras a proveedores y las ventas diarias deberán ser registradas en el proceso contable. 3. Ingresar la cantidad de inventarios después de adquirir los insumos. 4. Se llevará a cabo una conciliación de facturas generadas con el reporte de ventas de forma diaria. 5. Entregar una copia del reporte de ventas al contador. 6. Registrar el valor total de pago por remuneraciones a empleados.	
REQUISITOS LEGALES	SRI IESS Reglamento Interno
INDICADOR DE GESTIÓN	
NOMBRE DEL INIDICADOR	Rentabilidad
DESCRIPCIÓN	Nivel de rendimiento del negocio en el mes descontando los pagos mensuales.
FÓRMULA	$\frac{(Ventas\ mensuales - Pagos\ generados\ en\ el\ mes)}{Ventas\ mensuales} \times 100$
PERIODICIDAD	Mensual
RESPONSABLE DEL CÁLCULO	Cajera
RESPONSABLE DEL ANÁLISIS	Gerente
FUENTE	Reporte de ventas y pagos generados

Fuente: Investigación Directa

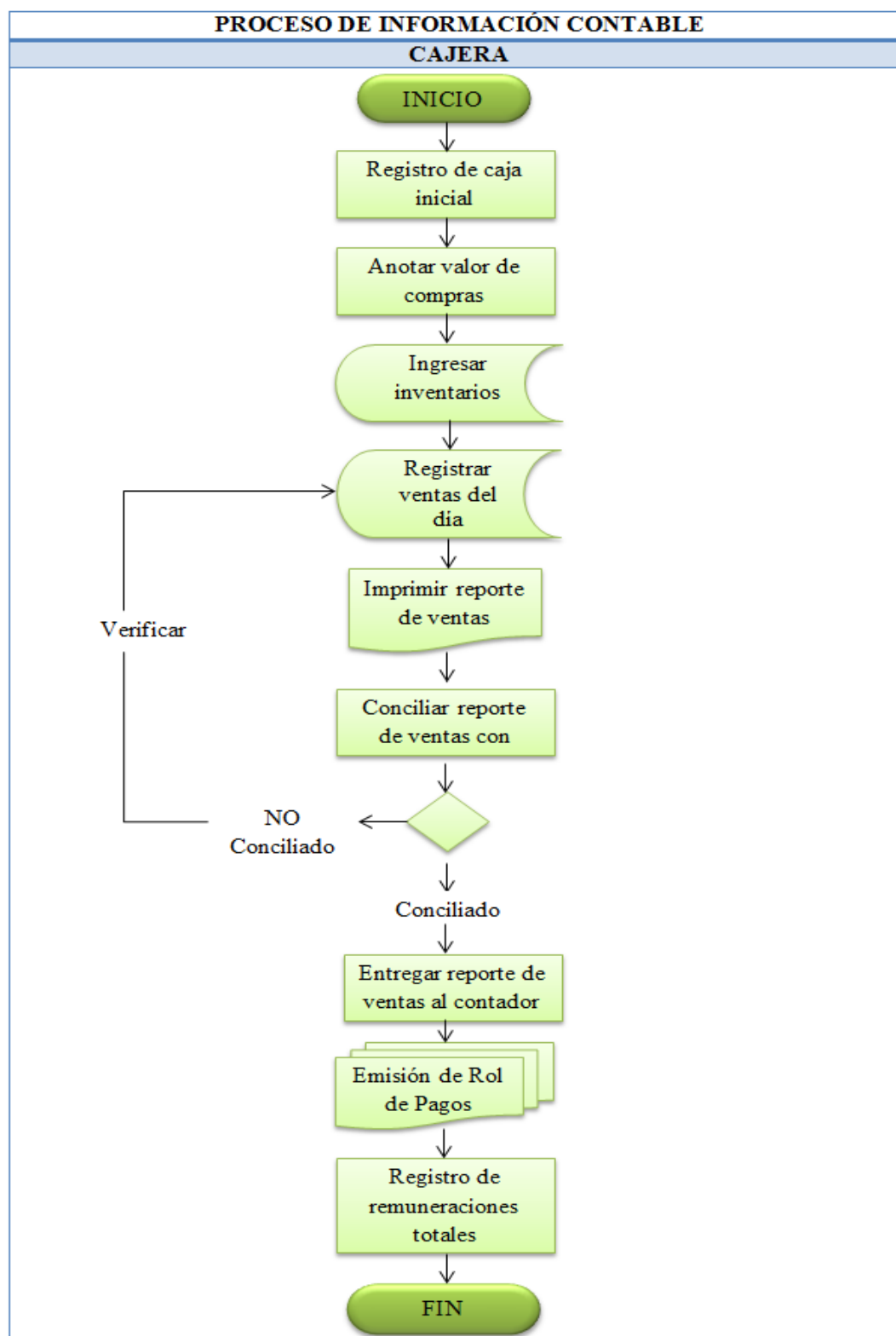



Figura 47. Proceso de Información Contable

Fuente: Investigación Directa.

Tabla 49

Proceso de administración de documentos

	
VERSIÓN	N.-1
ÁREA	Administrativa
PROCESO	Administración de documentos.
DESCRIPCIÓN	Organizar y archivar los documentos para crear fácil acceso a ellos cuando se los requiera.
EJECUCIÓN	Diaria
PERSONAS INVOLUCRADAS	Auxiliar de Gerente (Cajera), Gerente.
RESPONSABLE DEL PROCESO	Auxiliar de Gerente (Cajera)
POLÍTICAS	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Se constatará la información de los documentos antes de ser receptados. 2. Mantener por separado el archivo de documentos de acuerdo al tipo: <ul style="list-style-type: none"> • Documentos de Talento Humano <ol style="list-style-type: none"> a) Contratos b) Roles de pago. c) Tarjetas de entrada y salida • Documentos de ventas y compras <ol style="list-style-type: none"> a) Reporte de ventas. b) Facturas de ventas. c) Facturas de compras. 	

<p>d) Pagos de IVA.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Documentos del negocio <ul style="list-style-type: none"> a) Permisos de funcionamiento. b) Registro Único de Contribuyente (RUC). c) Permisos y controles exigidos por ARCSA (Control y vigilancia sanitaria) d) Reglamento Interno. <p>3. Mantener la documentación en condiciones de seguridad para garantizar la conservación de los documentos.</p> <p>4. Crear una copia como respaldo de la información.</p>	
REQUISITOS LEGALES	Reglamento Interno SRI
INDICADOR DE GESTIÓN	
NOMBRE DEL INDICADOR	Gestión de Documento
DESCRIPCIÓN	Conocer el porcentaje de documentos que han sido adecuadamente administrados.
FÓRMULA	$\frac{\text{Números de documentos archivados}}{\text{Total de documentación}} \times 100$
PERIODICIDAD	Mensual
RESPONSABLE DEL CÁLCULO	Auxiliar de Gerente (Cajera)
RESPONSABLE DEL ANÁLISIS	Gerente
FUENTE	Documentos

Fuente: Investigación Directa

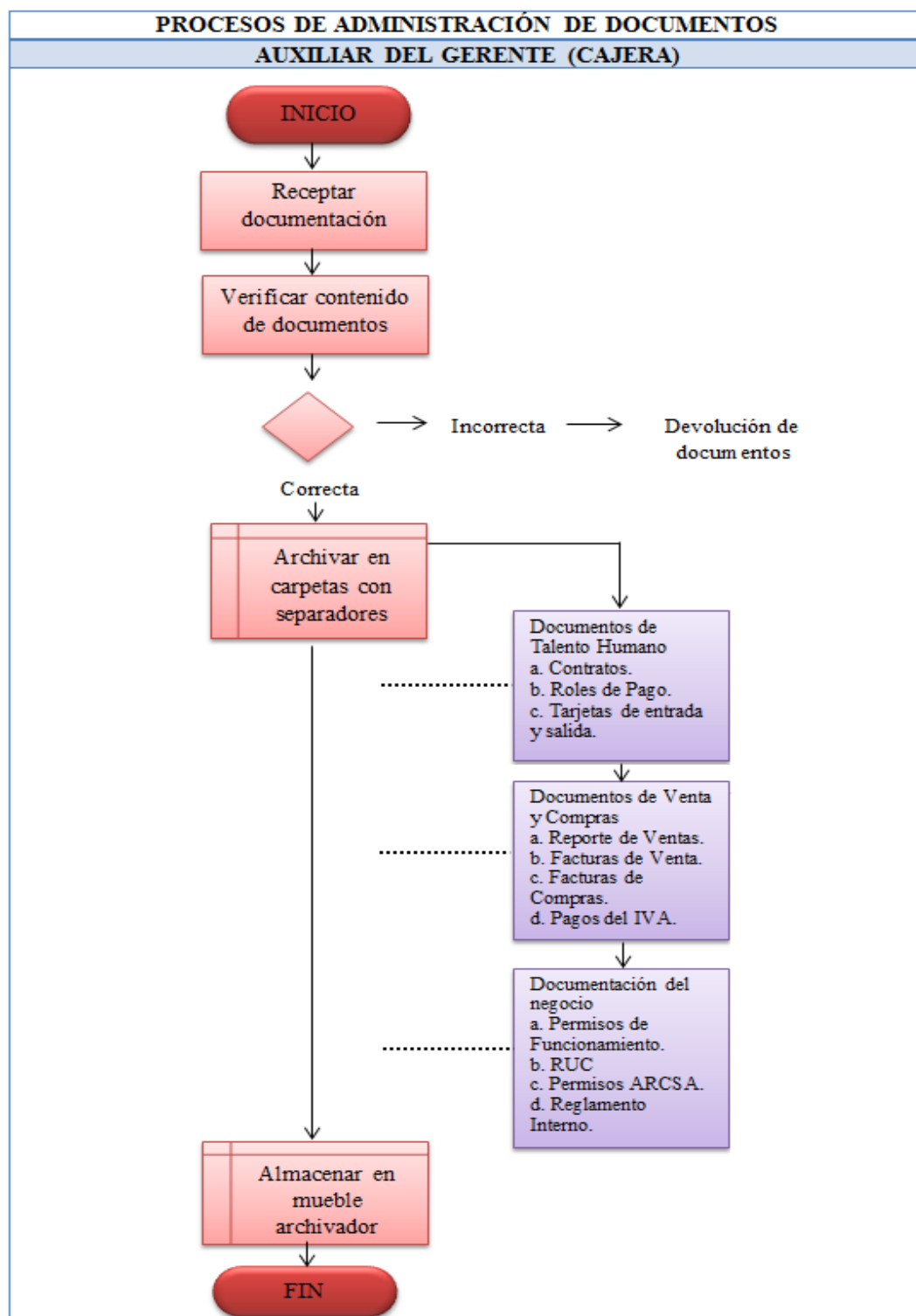


Figura 48. Procesos de Administración de Documento

Fuente: Investigación Directa.

3.3.16 Matriz de indicadores.

La satisfacción del cliente se relaciona con la calidad del producto, factores que se medirán a través de la aplicación de distintos indicadores que se reflejan en una matriz

integradora de evaluación (BSC), los datos obtenidos se evaluarán en base a una semaforización en donde se establece los límites para los resultados y de acuerdo a estos aplicar las debidas acciones para cada indicador.

Tabla 50
Matriz integradora de evaluación

MATRIZ INTEGRADORA DE EVALUACIÓN						
	PROCESO Y NOMBRE DE INDICADOR	INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FINALIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	PERIODICIDAD
Procesos Directrices	Planificación estratégica (Eficiencia).	$\frac{\text{Número de Objetivo alcanzados}}{\text{Número de objetivos planteados}} \times 100$	Mide el cumplimiento de objetivos.	Verificar la proporción de objetivos cumplidos.	Porcentaje	Anual
	Capacitación y asesoría (Eficiencia).	$\frac{\text{Número de personas que recibieron capacitación o asesoría}}{\text{Total del personal}} \times 100$	Mide la capacidad total del personal para las actividades.	Controlar la capacidad del personal.	Porcentaje	Semestral
Procesos Agregados de Valor	Preparación de los platos (Eficiencia).	$\frac{\text{Número de platos regresados}}{\text{Total de platos preparados}} \times 100$	Medir la calidad en la preparación.	Controlar la correcta preparación de platos.	Porcentaje	Diaria
	Servicios y Atención al cliente (Satisfacción del cliente).	$\frac{\text{Número de clientes satisfechos}}{\text{Total de clientes atendidos}} \times 100$	Medir el grado de conformidad del cliente.	Lograr la satisfacción del cliente.	Porcentaje	Diaria
	Cancelación del pedido por el cliente (Eficiencia).	$\text{Total ventas} = (\text{Total dinero receptado} - \text{caja inicial}).$	Conciliación de las ventas realizadas	Obtener un cuadro de saldos.	Dinero	Diaria
Pr	Talento Humano (Nivel de	$(\text{Horas trabajadas} - \text{Horas establecidas})$	Evaluar el tiempo	Cumplir con las horas	Horas	Diaria

	rendimiento).		empleado en el día.	establecidas.		
	Compras a proveedores (Calidad de las compras).	$\frac{\text{Cantidad de productos correctamente recibidos}}{\text{Cantidad de productos comprados}} \times 100$	Mide la calidad de entrega de los productos.	Obtener productos de calidad y a tiempo.	Porcentaje	Diaria
	Mantenimiento y limpieza de maquinaria e instalaciones (Eficacia).	$\frac{\text{Número de tareas correctamente realizadas}}{\text{Total de tareas asignadas}} \times 100$	Medir el cumplimiento del objetivo de mantenimiento y limpieza.	Llevar un buen control de la maquinaria e instalaciones.	Porcentaje	Semanal
Procesos de gestión	Información Contable (Rentabilidad).	$\frac{(\text{Ventas mensuales} - \text{Pagos generados en el mes})}{\text{Ventas mensuales}} \times 100$	Medir el nivel de rendimiento del negocio.	Realizar un análisis de información contable.	Porcentaje	Mensuales
	Administración de documentos (Gestión de Documento).	$\frac{\text{Números de documentos archivados}}{\text{Total de documentación}} \times 100$	Nivel de la adecuada gestión de documentos.	Generar una correcta administración a los documentos.	Porcentaje	Mensual

Fuente: Investigación Directa

3.3.16.1 Semaforización aplicada a indicadores.

Tabla 51
Semaforización

SEMAFORIZACIÓN	
Nivel que Cumple expectativas	El cumplimiento es satisfactorio
Nivel Aceptable	Agilizar la gestión y buscar causa de ese estado para impulsar la terminación.
No Aceptable	Se requiere tomar medidas correctivas urgentes.

Fuente: Investigación Directa

Tabla 52
Acciones en base a resultados de indicadores

PROCESO		SEMAFORIZACIÓN		ACCIONES
Procesos Directrices	Planificación estratégica	Nivel de cumplimiento de objetivos		
		71% - 100	Nivel de cumplimiento alto	Continuar con la ejecución del Plan Estratégico
		41% - 70%	Nivel de cumplimiento medio.	Impulsar a los miembros para que se siga el Plan Estratégico
		0% - 40%	Nivel de cumplimiento bajo	Crear nuevas estrategias de cumplimiento
	Capacitación y asesoría (Eficiencia)	Capacidad de empleados		
		71% - 100%	Capacidad óptima	Mantener la metodología de las capacitaciones
		41% - 70%	Capacidad media	Impulsar que todos los empleados acudan a las capacitaciones.
		0% - 40%	Capacidad deficiente	Exigir que todo el personal asista a las capacitaciones
Procesos Agregados de Valor	Preparación de los platos (Eficiencia)	Calidad en la preparación		
		0%	Calidad Alta	Mantener el procedimiento de preparación adecuado.
		3% - 1%	Calidad Media	Determinar las causas de los errores en la preparación.
		4% - 6%	Calidad Baja	Cambio de metodología para la preparación.
	Servicios y Atención al cliente (Satisfacción)	Conformidad del cliente		
		71% - 100%	Muy satisfecho	Continuar con el buen nivel de atención

	del cliente)	41% - 70%	Satisfecho	Conocer cuáles son las principales razones para una satisfacción media del cliente.
		0% - 40%	Poco satisfecho	Buscar otra metodología de atención al cliente
	Cancelación del pedido por el cliente (Eficiencia)	Diferencia en la conciliación		
		\$ 0	Excelente	Mantener la eficiencia en el manejo de las ventas
		\$1 - \$5	Aceptable	Verificar el proceso de conciliación
		\$6 - \$10	Deficiente	Revisar el registro y encontrar los errores de cálculo.
Procesos de Apoyo	Talento Humano (Nivel de rendimiento)	Diferencia entre las horas trabajadas		
		0hrs - 1hrs	Aceptable	Mantener el tiempo de ejecución de actividades.
		2hrs - 3hrs	Regular	Agilizar las actividades acorde al tiempo de salida.
		3hrs - 4hrs	Excesivo	Notificar el tiempo extra para que sea remunerado.
	Compras a proveedores (Calidad de las compras)	Calidad de recepción de mercadería		
		100%	Satisfactorio	Mantener el contacto con los mismos proveedores.
		61% - 99%	Poco satisfactorio	Notificar errores de entrega a proveedores
		0% - 60%	Nada Satisfactorio	Descartar a los proveedores con inconvenientes
	Mantenimiento y limpieza de maquinaria e instalaciones (Eficacia)	Cumplimiento de actividades		
		90% - 100%	Bien Ejecutado	Mantener la modalidad de ejecución de las actividades.
		61% - 89%	Ejecución Regular	Completar eficientemente las actividades
		0% - 60%	Mal ejecutado	Iniciar nuevamente con las actividades
Procesos de gestión	Información Contable (Rentabilidad)	Rendimiento del negocio		
		90% - 100%	Rendimiento Excelente	Mantener el rendimiento en ventas
		51% - 89%	Rendimiento esperado	Mejorar el nivel de rendimiento en ventas
		0% - 50%	Rendimiento regular	Determinar factores limitantes para aumentar el rendimiento.
	Administración de documentos (Gestión de Documento)	Nivel de gestión de documento		
		100%	Excelente	Mantener la metodología de administración de documentación.
		61% - 99%	Regular	Notificar al responsable la documentación faltante

		0% - 60%	Deficiente	Mejorar el método para la administración de documentos
--	--	----------	------------	--

Fuente: Investigación Directa

3.4 Plan Contable

3.4.1 Plan de Cuentas.

En el plan de cuentas propuesto se describe un listado de las principales cuentas que registran los movimientos del negocio ya que son fundamentales para proporcionar información económica y contable, y así poder tomar apropiadas decisiones, se presentarán en un orden de acuerdo al tipo de cuenta con su respectiva codificación.

De acuerdo a la estructura de la codificación contable para el restaurante ‘‘LA PARRILLA DEL CHE’’ se establecerá un plan de cuentas de hasta tercer nivel acorde a la necesidad del negocio.

Tabla 53

Estructura de la Codificación Contable

ESTRUCTURA DE LA CODIFICACIÓN CONTABLE		
NIVEL	CLASIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
1	Elemento	Cuenta de un solo dígito.
2	Grupo	Cuenta de dos dígitos.
3	Subgrupo	Cuenta de tres dígitos.
4	Mayor	Cuenta de cuatro dígitos.

Fuente: Investigación Directa

Tabla 54
Plan de Cuentas

PLAN DE CUENTAS PARA EL ‘LA PARRILLA DEL CHE’			
NIVEL	CLASIFICACIÓN	CÓDIGO	NOMBRE DE CUENTA
1	Elemento	1	ACTIVO
2	Grupo	1.1	Activos Corrientes
3	Subgrupo	1.1.1	Efectivo y Equivalente
4	Mayor	1.1.1.1	Caja
4	Mayor	1.1.1.2	Bancos
3	Subgrupo	1.1.2	Inventarios
4	Mayor	1.1.2.1	Inventario de materia prima
4	Mayor	1.1.2.2	Inventario de mercadería
3	Subgrupo	1.1.3	Activos por impuestos Corrientes
4	Mayor	1.1.3.1	IVA en compras
4	Mayor	1.1.3.2	IVA rédito
4	Mayor	1.1.3.3	Crédito Tributario
2	Grupo	1.2	Activos no Corrientes
3	Subgrupo	1.2.1	Propiedad Planta y Equipo
4	Mayor	1.2.1.1	Terreno
4	Mayor	1.2.1.2	Edificio
4	Mayor	1.2.1.3	Muebles y Enseres
4	Mayor	1.2.1.4	Maquinaria y Equipo
4	Mayor	1.2.1.5	Equipo de Computación
4	Mayor	1.2.1.6	Vehículo
4	Mayor	1.2.1.7	Depreciación Acumulada Propiedad Planta y Equipo
1	Elemento	2	PASIVO
2	Grupo	2.1	Pasivos Corrientes
3	Subgrupo	2.1.1	Cuentas por pagar
4	Mayor	2.1.1.1	Proveedores
3	Subgrupo	2.1.2	Impuestos Corrientes por pagar
4	Mayor	2.1.2.1	IVA en ventas
4	Mayor	2.1.2.2	IVA por pagar
3	Subgrupo	2.1.3	Beneficios a los empleados por pagar

4	Mayor	2.1.3.1	Cuentas por pagar IESS
4	Mayor	2.1.3.2	Beneficios sociales por pagar
2	Grupo	2.2	Pasivos no Corrientes
3	Subgrupo	2.2.3	Préstamos Bancarios
1	Elemento	3	PATRIMONIO
2	Grupo	3.1	Capital
2	Grupo	3.2	Resultados del ejercicio
3	Subgrupo	3.2.1	Utilidad Neta del Ejercicio
3	Subgrupo	3.2.2	Pérdida del ejercicio
3	Subgrupo	3.2.3	Resultados Acumulados
1	Elemento	4	INGRESOS
2	Grupo	4.1	Ventas netas
2	Grupo	4.2	Ganancias Brutas
2	Grupo	4.3	Otros Ingresos
1	Elemento	5	GASTOS
2	Grupo	5.1	Gastos de Ventas
3	Subgrupo	5.1.1	Remuneraciones
3	Subgrupo	5.1.2	Aporte patronal
3	Subgrupo	5.1.3	Publicidad
3	Subgrupo	5.1.4	Servicios básicos
2	Grupo	5.2	Gastos Administrativos
3	Subgrupo	5.2.1	Remuneraciones
3	Subgrupo	5.2.2	Aporte patronal
3	Subgrupo	5.2.3	Depreciación Propiedad Planta y Equipo
3	Subgrupo	5.2.4	Servicios básicos
1	Elemento	6	COSTOS
2	Grupo	6.1	Costos de ventas
3	Subgrupo	6.1.1	Costos de materia prima
3	Subgrupo	6.1.2	Material utilizado
3	Subgrupo	6.1.3	Mano de Obra Directa
3	Subgrupo	6.1.4	Mano de Obra Indirecta


Fuente: Investigación Directa

3.4.2 Dinámica de cuentas.

Para dar a conocer la dinámica de cuentas, se establecieron las cuentas que representan mayor movimiento para el restaurante ‘‘LA PARRILLA DEL CHE’’.

Tabla 55


Dinámica de cuentas de Efectivo y Equivalente

	
DINÁMICA DE CUENTAS	
CUENTA	1.1.1 Efectivo y Equivalente
PERTENECE	1 ACTIVO 1.1 Activo Corriente
CONFORMADO POR	1.1.1.1 Caja 1.1.1.2 Bancos
DESCRIPCIÓN	
Representa el efectivo con el que cuenta la entidad y las cuentas que registra los recursos de liquidez, además incluye los fondos y depósitos en bancos.	
DEBITA	ACREDITA
<ul style="list-style-type: none"> • Entrada de dinero en efectivo • Depósitos en cheques recibidos por cualquier concepto • Sobrantes de caja al efectuar arqueos. • Por ajustes que impliquen aumentos de saldo. • Préstamos Bancarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las salidas de efectivos por pagos a través de caja, bancos y fondos fijos. • Pagos por medio de cheques, medios electrónicos. • Faltantes en caja al efectuar arqueos • Cheques girados de las cuentas corrientes. • Retiro de cuentas de ahorro.
CONTROL INTERNO	
<ul style="list-style-type: none"> • Las recaudaciones de efectivo se depositarán en una cuenta bancaria para la entidad. • Efectuar arqueos permanentes sin previo aviso. • Conciliación bancaria para controlar el efectivo y ajustar las diferencias entre el efectivo registrado en los libros y el efectivo registrado en el banco. • Verificar la existencia de los documentos de soporte contable. • Comprobación del correcto registro del efectivo y equivalente. 	
REFERENCIA	
<ul style="list-style-type: none"> • NEC 3 Estados de flujo de efectivo. • NIC 7 Estados de flujos de efectivo. • NIIF para las PYMES, Sección 7 El flujo de efectivo. 	

Fuente: Investigación Directa.

Tabla 56


Dinámica de cuentas de Inventarios

	
DINÁMICA DE CUENTAS	
CUENTA	1.1.2 Inventarios
PERTENECE	1 ACTIVOS 1.1 Activos Corrientes
CONFORMADO POR	1.1.2.1 Inventario de materia prima 1.1.2.2 Inventario de mercadería
DESCRIPCIÓN	
<p>Activos indispensables que son consumidos en el proceso de producción destinados para la venta. Se refiere a los artículos que la entidad adquiere para ser vendidos en las actividades del negocio.</p>	
DEBITA	ACREDITA
<ul style="list-style-type: none"> • Adquisición de nuevas mercancías. • Devolución en ventas • Sobrantes de mercadería. 	<ul style="list-style-type: none"> • Venta de mercancías • Devolución de mercaderías. • Existencia de faltantes en mercadería.
CONTROL INTERNO	
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir el pedido completo acorde a lo requerido. • Comprar lo necesario para evitar los excesos. • Constatación física de inventarios periódicamente. • Contar con un registro de recepción de las mercancías. • Salidas de inventario con autorización. • Resguardar la mercadería en un lugar en condiciones óptimas. • Conciliación de las facturas con los documentos de control de inventarios. • Comprobación del correcto registro. 	
REFERENCIA	
<ul style="list-style-type: none"> • NEC 11 Inventarios. • NIC 2 Inventarios. • NIIF para las PYMES, Sección 13 Inventario. 	

Fuente: Investigación Directa.

Tabla 57


Dinámica de cuentas de Propiedad, Planta y Equipo

	
DINÁMICA DE CUENTAS	
CUENTA	1.2.1 Propiedad, Planta y Equipo
PERTENECE	1 ACTIVOS 1.2 Activos no Corrientes
CONFORMADO POR	1.2.1.1 Terreno 1.2.1.2 Edificio 1.2.1.3 Muebles y Enseres 1.2.1.4 Maquinaria y Equipo 1.2.1.5 Equipo de Computación 1.2.1.6 Vehículo 1.2.1.7 Depreciación Acumulada Propiedad Planta y Equipo
DESCRIPCIÓN	
Pertenece a los activos tangibles que posee la empresa para ser usados en la actividad del negocio, son usados por más de un periodo.	
DEBITA	ACREDITA
<ul style="list-style-type: none"> • Adquisición de los bienes • Por las mejoras que prolongan la vida de un bien. • Revaluación de activos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Venta de bienes. • Bienes cedidos. • Bienes dados de baja.
CONTROL INTERNO	
<ul style="list-style-type: none"> • Verificación de la existencia física de los bienes que integran, propiedad, planta y equipo. • Deben ser depreciados de acuerdo a los porcentajes que establece la ley. • Evaluar constantemente los activos para determinar su estado y tiempo de vida útil. • Procurar que los activos se mantengan en buenas condiciones. • Tener un respaldo con documentación soporte de los bienes. • Contratar un seguro para la propiedad, planta y equipo. • Verificar que el registro contable este correcto. 	
REFERENCIA	
<ul style="list-style-type: none"> • NEC 12 Propiedades, Planta y Equipo. • NEC 13 Contabilización de la depreciación. • NEC 27 Deterioro del Valor de los Activos. • NIC 16 Propiedades, Planta y Equipo. • NIC 36 Deterioro del Valor de los activos. • NIIF para las PYMES, Sección 17 Propiedades, Planta y Equipo. 	

Fuente: Investigación Directa.

Tabla 58


Dinámica de Cuentas por pagar

	
DINÁMICA DE CUENTAS	
CUENTA	2.1.1 Cuentas por pagar
PERTENECE	2 PASIVOS 2.1 Pasivos Corrientes
CONFORMADO POR	2.1.1.1 Proveedores
DESCRIPCIÓN	
Representan las obligaciones pendientes de corto plazo, por la compra de bienes y servicios objetos del negocio.	
DEBITA	ACREDITA
<ul style="list-style-type: none"> • Pago de obligaciones con los proveedores. • Devoluciones a los proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Por la adquisición de bienes o servicios a créditos.
CONTROL INTERNO	
<ul style="list-style-type: none"> • Establecer fechas para realizar los pagos. • Comprobar la vigencia de los documentos soporte. • Cumplir a tiempo con las obligaciones. • Verificar los convenios de pagos. • Conciliar los importes recibidos y pendientes de pago. • Realizar los pagos con autorización. • Verificar el correcto registro de los pagos. 	
REFERENCIA	
<ul style="list-style-type: none"> • NEC 7 Efectos de las variaciones en tipos de cambio de moneda extranjera. • NIC 1 Presentación de los estados Financieros. • NIC 21 Efectos de las variaciones en tipos de cambio de moneda extranjera. • NIIF para las PYMES, Sección 11, Instrumentos Financieros. 	

Fuente: Investigación Directa.

Tabla 59


Dinámica de Capital

	
DINÁMICA DE CUENTAS	
CUENTA	3.1 Capital
PERTENECE	3 PATRIMONIO
DESCRIPCIÓN	
Se refiere a la cantidad invertida por el propietario para continuar con la actividad del negocio.	
DEBITA	ACREDITA
<ul style="list-style-type: none"> • Valor autorizado al constituirse el ente económico. • Pérdidas del presente ejercicio. • Reducciones de capital 	<ul style="list-style-type: none"> • Capital aportado • El valor acumulado por el resultado de ejercicios anteriores.
CONTROL INTERNO	
<ul style="list-style-type: none"> • Comprobar que se analicen los saldos de las cuentas de capital de acuerdo con las operaciones registradas. • Todos los movimientos que afecten el capital deben ser autorizados y aprobados por el propietario. 	
REFERENCIA	
<ul style="list-style-type: none"> • NEC 9 Ingresos. 	

Fuente: Investigación Directa.

Tabla 60


Dinámica de cuentas de Utilidad del Ejercicio

	
DINÁMICA DE CUENTAS	
CUENTA	3.2.1 Utilidad Neta del Ejercicio
PERTENECE	3 PATRIMONIO 3.2 Resultados del ejercicio
DESCRIPCIÓN	
Es el beneficio real que se obtiene en un determinado periodo después de cubrir todas sus obligaciones legales.	
DEBITA	ACREDITA
<ul style="list-style-type: none"> • Por cierre del ejercicio. • Distribución de ganancias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Al reconocer el beneficio. • Cuando se generan ganancias y el saldo queda sin distribuirse.
CONTROL INTERNO	
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar que el cálculo de la utilidad este correcto. • Comprobar la existencia y vigencia de los documentos de soporte. 	
REFERENCIA	
<ul style="list-style-type: none"> • NEC 5 Utilidad o pérdida neta por el periodo, errores fundamentales y cambios en políticas contables. 	

Fuente: Investigación Directa.


Tabla 61

Dinámica de cuentas de Ingresos

	
DINÁMICA DE CUENTAS	
CUENTA	4 INGRESOS
CONFORMADO POR	1.7 Ventas netas 1.8 Ganancias Brutas 1.9 Otros Ingresos
DESCRIPCIÓN	
Son los incrementos que resultan de las actividades ordinarias operativas y no operativas del negocio que representan las recaudaciones que normalmente son monetarias y se producen a lo largo del periodo.	
DEBITA	ACREDITA
<ul style="list-style-type: none"> • Por ajustes. • Devolución de ventas. • Cierre del ejercicio por el cierre de las cuentas de ingreso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Venta ordinarias • Valores recibidos.
CONTROL INTERNO	
<ul style="list-style-type: none"> • Conciliación del dinero recibido con las facturas emitidas. • Comprobar los documentos de soporte. • Verificar el correcto registro de los ingresos. 	
REFERENCIA	
<ul style="list-style-type: none"> • NIIF para las PYMES, Sección 23 Ingresos de actividades Ordinarias. 	

Fuente: Investigación Directa.


Tabla 62
Dinámica de Cuentas de Gastos

	
DINÁMICA DE CUENTAS	
CUENTA	5 GASTOS
CONFORMADO POR	5.1 Gastos de Ventas 5.2 Gastos Administrativos
DESCRIPCIÓN	
<p>Representan la disminución monetaria de los beneficios económicos producidos a lo largo del periodo, se dan en forma de salidas o disminución de los activos, compra de materiales y entre otros hechos que son necesarios para el negocio.</p>	
DEBITA	ACREDITA
<ul style="list-style-type: none"> • Compra de bienes o servicios • Valores pagados o causados 	<ul style="list-style-type: none"> • Por ajustes • Al final del ejercicio por el cierre de las cuentas de gastos.
CONTROL INTERNO	
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar el documento soporte • Registro correcto del valor de gastos que pertenezcan a la entidad. 	
REFERENCIA	
<ul style="list-style-type: none"> • NIIF para la PYMES, Sección 5 Estado de resultados Integral y Estado de resultados. 	

Fuente: Investigación Directa

Tabla 63

Dinámica de Cuentas de Costos de Ventas

	
DINÁMICA DE CUENTAS	
CUENTA	6.1 Costos de ventas
PERTENECE	6 COSTOS
CONFORMADO POR	6.1.1 Costos de materia prima 6.1.2 Material utilizado 6.1.3 Mano de Obra Directa 6.1.4 Mano de Obra Indirecta
DESCRIPCIÓN	
Es de naturaleza deudora, abarca los valores incurridos en la producción, intervienen los costos de inventarios, de adquisición y transformación.	
DEBITA	ACREDITA
<ul style="list-style-type: none"> • Cuando se genera una venta y se desglosa el valor de costos. 	<ul style="list-style-type: none"> • En las devoluciones de venta.
CONTROL INTERNO	
<ul style="list-style-type: none"> • Analizar que el total de los costos generales sea el mismo de la sumatoria de los costos individuales. • Verificar que la productividad del negocio cuente con su costo de ventas. • Comprobar que en la cuenta costos de ventas intervengan todos los elementos del costo. 	
REFERENCIA	
<ul style="list-style-type: none"> • NIIF para las PYMES, Sección 13, Inventarios. 	

Fuente: Investigación Directa


3.4.3 Libros Contables.

El libro diario y mayor forman parte del proceso contable, el libro diario es en donde se recoge los datos de forma cronológica de las operaciones que realiza el negocio, y el

libro mayor registra los movimientos del libro diario por cada cuenta, es decir que son la fuente de información principal para la construcción de los estados financieros.

Tabla 64

Modelo de Libro Diario

 <p>“LA PARRILLA DEL CHE”</p> <p>LIBRO DIARIO</p>					
FECHA	CÓDIGO	DETALLE	PARCIAL	DEBE	HABER
TOTAL					
Firma gerente			Firma contador		

Fuente: Investigación Directa.

Tabla 65
Modelo de Libro Mayor

					
“LA PARRILLA DEL CHE” LIBRO MAYOR					
CUENTA					
CÓDIGO					
FECHA	ASIENTO	REFERENCIA	DEBE	HABER	SALDO
TOTAL					
Firma gerente			Firma contador		


Fuente: Investigación Directa.

3.4.4 Balance de comprobación.

Proporcionan el total de los saldos y los diferentes movimientos que se han efectuado a lo largo del periodo en las cuentas que maneja el negocio.

Tabla 66

Modelo del Balance de Comprobación

 <p>“LA PARRILLA DEL CHE” BALANCE DE COMPROBACIÓN AL 31 DE DICIEMBRE DEL 20XX</p>						
N.-	CÓDIGO	DETALLE	SUMAS		SALDOS	
			DEBE	HABER	DEUDOR	ACREEDOR
TOTAL						
Firma gerente			Firma contador			


Fuente: Investigación Directa.

3.4.5 Estados Financieros.

Son informes que se utiliza para dar a conocer la situación económica, financiera y los cambio que ocurren en una fecha o periodo determinado, se caracterizan por ser fiables y tener información real ya que reflejan lo que ocurre en el negocio, la información que presentan los estado financieros es útil para la toma de decisiones por parte del gerente –propietario.

Tabla 67

Modelo de Estado de Situación Financiera


 <p>“LA PARRILLA DEL CHE” ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 20XX</p>		
CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	20XX
1	ACTIVO	
1.1	Activos Corrientes	
1.1.1	Efectivo y Equivalente	
1.1.2	Inventarios	
1.1.3	Activos por impuestos Corrientes	
	Total de Activos Corrientes	
1.2	Activos no Corrientes	
1.2.1	Propiedad Planta y Equipo	
	Total Activos no Corrientes	
	TOTAL ACTIVOS	
2	PASIVO	
2.1	Pasivos Corrientes	
2.1.1	Cuentas por pagar	
2.1.2	Impuestos Corrientes por pagar	
2.1.3	Beneficios a los empleados por pagar	
	Total pasivo corriente	

2.2	Pasivos no Corrientes	
2.2.1	Préstamos Bancarios	
	Total pasivos no Corrientes	
	TOTAL PASIVO	
3	PATRIMONIO	
3.1	Capital	
3.2	Resultados del ejercicio	
	TOTAL PATRIMONIO	
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	
Firma Gerente		Firma Contador

Fuente: Investigación Directa.

Tabla 68

Modelo del Estado de Resultados Integral

 <p style="text-align: center;">“LA PARRILLA DEL CHE” ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL AL 31 DE DICIEMBRE DEL 20XX</p>			
CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	20XX	
4.1	Ventas netas		
6.1	(-) Costos de ventas		
	= Utilidad Bruta en Ventas		
4.3	(+) Otros Ingresos		
5.1	(-) Gastos de Ventas		
5.2	(-) Gastos Administrativos		
	= UTILIDAD DEL EJERCICIO		
Firma Gerente		Firma Contador	

Fuente: Investigación Directa.

Tabla 69


Estado de Cambios en el Patrimonio

 <p style="text-align: center;">“LA PARRILLA DEL CHE”</p> <p style="text-align: center;">ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL</p> <p style="text-align: center;">AL 31 DE DICIEMBRE DEL 20XX</p>				
	Capital	Resultados Acumulado	Resultado del Ejercicio	Patrimonio Total
Saldo Inicial al 1 de Enero del 20xx				
Resultados acumulados				
Aumento de Capital				
Utilidad del Ejercicio				
Saldo al 31 de Diciembre del 20xx				
Firma Gerente			Firma Contador	

Fuente: Investigación Directa.

Tabla 70

Estado de Flujo de Efectivo

			
“LA PARRILLA DEL CHE” ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 20XX			
DESCRIPCIÓN			20XX
ACTIVIDADES DE OPERACIÓN			
(+) Efectivo recibido de clientes			
(-) Efectivo pagado a empleado y proveedores			
(+) Otros cobros en efectivo			
(-) Otros Pagos en efectivo			
Efectivo de Operaciones			
ACTIVIDADES DE INVERSIÓN			
(-) Adquisición de Planta y Equipo			
(+) Venta de Propiedad, Planta y Equipo			
(+) Otros cobros en efectivo			
(-) Otros Pagos en efectivo			
Efectivo de Inversión			
ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO			
(+) Préstamo de Instituciones Financieras			
(-) Pagos a Instituciones Financieras			
Movimientos del Propietario			
Efectivo de Financiamiento			
AUMENTO (O DISMINUCIÓN) DE EFECTIVO Y SUS EQUIVALENTES			
EFECTIVO Y EQUIVALENTE AL INICIO DEL AÑO			
EFECTIVO Y EQUIVALENTE AL 31 DE DICIEMBRE DEL AÑO 20XX			
Firma Gerente		Firma Contador	

3.4.6 Indicadores Financieros.

Se determinaron los indicadores que intervienen en la información que presentan los Estados Financieros, para un mayor control de cuentas y una óptima toma de decisiones sobre los resultados.

Tabla 71
Indicadores

INDICADORES DE LIQUIDEZ			
Indicador	Fórmula	Interpretación	Efectos del Resultado
Razón Corriente	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	Muestra la capacidad que tiene el negocio para cumplir con sus obligaciones. Liquidez a corto plazo	Si el resultado es mayor a 1 es aceptable. Si el resultado es menor a 1 es crítico. Representa el respaldo con el que cuenta el activo corriente por cada dólar que tenga el pasivo corriente.
Prueba Ácida	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$	Expresa la capacidad que tiene el negocio para cubrir sus obligaciones corrientes sin tomar en cuenta los inventarios.	Si el resultado es mayor a 1 es aceptable. Si el resultado es menor a 1 es crítico.
Capital Neto de Trabajo	$\text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$	Muestra el valor con que la empresa dispone después de haber cancelado sus obligaciones de corto plazo.	Si el resultado es positivo se demuestra que el negocio puede seguir operando.
INDICADORES DE EFICIENCIA			
Rotación de Inventarios	$\frac{\text{Costo de mercancías vendidas}}{\text{Inventario Promedio}}$	Representa las veces en que el costo de inventario se vuelve efectivo o a crédito.	Mientras más mayor sea el resultado es mejor.

Inventario en existencias	$\frac{\text{Inventario Promedio} \times 365}{\text{Costo de Mercaderías vendidas}}$	Mide el número de días de inventarios disponibles para la venta. Representa las existencias que tiene la empresa para atender la demanda de sus productos.	Mientras mayor sea el resultado es mejor.
Rotación de Activos	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Total}}$	Mide la cantidad de dinero que genera cada dólar de las ventas sobre el activo invertido.	Mientras mayor sea la cantidad es mejor.
Rotación de Proveedores	$\frac{\text{Compras del periodo}}{\text{Proveedores Promedio}}$	Muestra cuántas veces se paga a los proveedores durante un periodo.	Mientras mayor sea el resultado es mejor.
INDICADORES DE EFICACIA			
Margen Bruto de Utilidad	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas}}$	Representa cuánto se genera por cada dólar de las ventas para cubrir los costos.	Mientras mayor sea el resultado es mejor.
Rentabilidad sobre Ventas	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$	Representa la relación entre la utilidad después de haber tomado en cuenta los ingresos y gastos.	Mientras mayor sea el resultado es mejor.
Rentabilidad sobre Activos (ROA)	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Activo Total}}$	Mide la rentabilidad de los activos de una empresa.	Mientras mayor sea el resultado es mejor.

Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE)	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$	Refleja el rendimiento obtenido frente al patrimonio.	Mientras mayor sea el resultado es mejor.
Rentabilidad Capital pagado	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital}}$	Establece el grado de rendimiento del capital es decir los recursos aportados para el negocio.	Mientras mayor sea el resultado es mejor.
INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO			
Nivel de Endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	Demuestra cuanto debe pagar la empresa por cada dólar de los activo. Permite controlar el endeudamiento excesivo.	Mientras mayor sea el resultado es más riesgoso para el negocio. El mínimo resultado es óptimo.
Autonomía	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$	Muestra hasta qué punto la empresa tiene independencia financiera.	Cuanto mayor sea el resultado mayor será la autonomía financiera del negocio.
Concentración de Pasivos a corto plazo	$\frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Pasivo Total}}$	Representa el nivel de influencia que tienen las obligaciones líquidas ante el total de obligaciones.	Si el resultado es mayor a 1 se atenta contra la liquidez del negocio y si el resultado es menor que 1 se presenta mayor solvencia ante el endeudamiento.
Endeudamiento Financiero	$\frac{\text{Obligaciones Financieras}}{\text{Ventas}}$	Representa las veces que las operaciones financieras requerirán de las ventas.	Mientras menor sea el resultado de las obligaciones será más conveniente para la cuenta ventas.

Fuente: (Instituto Nacional de Contadores, n/d)

3.4.7 Metodología de costeo ABC.

Se aplicará a todos los procesos de forma individual de acuerdo a los costos que implica cada actividad.

Cálculo para el Costeo ABC

$((CI \text{ del mes} + CD \text{ del mes}) / \text{tiempo implicado en la actividad al mes}) \times \text{horas trabajadas a la semana} = \text{Costo por actividad}$

Tabla 72

Factores para la Metodología ABC

Actividad por Procesos	Horas Trabajadas	N.- Personas Implicados	Costos Directos (CD)	Costos Indirectos (CI)
Planificación Estratégica	40hrs	1	• MOD	• Servicios Básicos • Artículos de oficina.
Capacitación y Asesoría	16hrs	12	• MOD	• MOI • Artículos de oficina. • Servicios Básicos
Preparación de Platos	30hrs	6	• Materia prima • MOD • Suministros de fábrica.	• MOI • Servicios Básicos
Servicio y Atención al cliente	30hrs	4	• MOD	• Publicidad • Servicios Básicos
Cancelación del pedido por el cliente	30hrs	1	• MOD	• Suministros de oficina • Equipo de Cómputo.
Recursos Humanos	40hrs	10	• MOD	• Suministros de oficina. • Uniformes y equipos de seguridad.
Compras a proveedores	5hrs	1	• MOD	• Costo de transporte.
Mantenimiento y limpieza de maquinaria e instalaciones.	5hrs	10	• MOD	• Artículos de consumo y limpieza • Equipo de seguridad • Servicios Básicos.
Información Contable	2:30 hrs	1	• MOD	• Suministros de Oficina. • Servicios Básicos
Administración de Documentos	2:30 hrs	1	• MOD	• Suministros de oficina.

Fuente: Investigación Directa.

3.5 Esquema de implementación del modelo de Gestión

Tabla 73

Esquema de implementación del modelo de gestión

MES	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6				MES 7			
SEMANA	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Socialización de la propuesta al directivo y miembros del negocio.																												
Asignación de responsabilidades.																												
Implementación de la propuesta del plan administrativo.																												
Implementación de la propuesta del plan contable.																												
Implementación de la metodología del riesgo.																												

Fuente: Investigación Directa

3.6 Plan de Riesgos

Para la gestión de riesgos se identificará, medirá, controlará y valorará los distintos tipos de riesgos a los que se enfrenta el restaurante “LA PARRILLA DEL CHE”, específicamente con los riesgos operativos, siendo así que el plan de riesgos es una herramienta que apoya a la toma de decisiones organizacionales, facilitando el cumplimiento de los objetivos del negocio, disminuyendo la ocurrencia de eventos que afecten negativamente al área operativa de la actividad del negocio y garantizando las condiciones de seguridad en el futuro.

Para el plan de riesgos se toma en cuenta el componente de COSO II sobre la administración del riesgo el cual integra a los cinco estándares de control que son:

1. Contexto estratégico
2. Identificación del riesgo
3. Análisis del riesgo
4. Valoración del riesgo
5. Políticas del riesgo

3.6.1 Contexto estratégico de factores internos y externos de riesgos.

Una adecuada elaboración del contexto estratégico facilita la identificación de los riesgos y posibilita su análisis y valoración, al brindar información necesaria, acerca de los riesgos que puedan afectar el cumplimiento de sus objetivos producto de la observación, distinción y análisis del conjunto de factores internos y externos que puedan generar eventos que originen oportunidades o afecten el cumplimiento de objetivos operativos que definen la actividad ordinaria del negocio.

Tabla 74

Ejemplo de Factores internos y externos del proceso de preparación de platos

CONTEXTO ESTRATÉGICO			
PROCESO: Preparación de Platos			
FACTORES EXTERNOS	CAUSAS	FACTORES INTERNOS	CAUSAS
Competencia	Falta de innovación de platos.	Capacidad del personal	No contar con conocimientos para el proceso de preparación.
Hábitos alimenticios	No consumo de carnes.	Proveedores	Insuficiente abastecimiento de materia prima.
Normativa	Nuevas normas de calidad.	Captación de orden	Preparación errónea de los platos.

Fuente: Investigación Directa

Tabla 75

Ejemplo de Factores internos y externos del proceso de servicio y atención al cliente

CONTEXTO ESTRATÉGICO			
PROCESO: Servicio y atención al cliente			
FACTORES EXTERNOS	CAUSAS	FACTORES INTERNOS	CAUSAS
Competencia	Carencia del servicio	Capacidad del personal	Desconocimiento de etiqueta y protocolo.
Necesidad del consumidor	Incremento de solicitudes por la demanda	Estado de ánimo del personal	Desmotivación y falta de compromiso.
Marketing corporativo	Limitada publicidad	Procesos	Desconocimiento del proceso a seguir.

Fuente: Investigación Directa

Tabla 76

Ejemplo de Factores internos y externos del proceso de cancelación del pedido por el cliente

CONTEXTO ESTRATÉGICO			
PROCESO: Cancelación del pedido por el cliente			
FACTORES EXTERNOS	CAUSAS	FACTORES INTERNOS	CAUSAS
Normatividad	Facturación electrónica	Sistemas de información	Errores en el registro de facturación
Economía	Cliente no tenga capacidad de pago	Capacidad del personal	Cobro erróneo del pedido.
Legislación	Aumento de impuestos	Tecnología	Dispositivos de cobro para tarjetas de crédito.

Fuente: Investigación Directa

3.6.2 Identificación del riesgo.

Para mantener el control de las actividades del negocio es imprescindible tener en cuenta los riesgos operacionales que se pueden presentar en la dinámica del negocio, conociendo así sus causas y efectos para aplicar controles que permitan mitigar y gestionar la situación de acuerdo al riesgo existente.

Tabla 77

Ejemplo del riesgo operativo en el proceso de preparación de platos

RIESGO OPERATIVO 1.
Dependencia: Cocina y Parrilla
Cargo: Cocineras y Parrilleros
Tipo de Proceso: Agregados de Valor
Nombre del Proceso: Preparación de platos
1-Objetivo del proceso: Preparar los alimentos con una adecuada cocción y de acuerdo al pedido del cliente.
2- Actividad del proceso en que podría presentarse la situación describir. Cocción de alimentos.
3- Descripción detallada de una situación o evento que impida el cumplimiento del objetivo. El no utilizar una adecuada temperatura y no controlar los tiempos impide la buena cocción de los alimentos.
4- Agentes generadores de la situación descrita (quién o, qué). Cocineras, Parrilleros, Cocinas y parrillas.
5- Activos tangibles o intangibles afectados por la situación. Las referencias del cliente afectan al prestigio del negocio.
6- Causas que permitieron que se generara la situación. <ul style="list-style-type: none"> • Personal inadecuadamente capacitado. • Mal funcionamiento de cocinas y parrilla. • No verificar el estado de los alimentos.
7- Frecuencia de ocurrencia de la situación (número de veces al año) <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: flex-start; margin-top: 10px;"> <div style="text-align: center;"> <input checked="" type="checkbox"/> Alta (Ocorre una vez ala trimestre) </div> <div style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> Baja (Superior al Semestre) </div> </div> <div style="margin-top: 10px;"> <input type="checkbox"/> Media (Ocorre una vez al semestre) </div>

8- Consecuencias de la materialización de la situación

- Disminución de confianza por parte del cliente.
- Disminución de las ventas.
- Crear una mala imagen frente al consumidor.

9- Impacto de Materialización de la Situación.

☒ **Catastrófico** Genera una imagen negativa de la entidad).

☐ **Moderado**

☐ **Leve**

10- Identifique el riesgo presentado en la situación

Pérdida de clientes potenciales por errores en la preparación, ya que el cliente buscará un restaurante que atienda las necesidades.

11- Describa las tareas de control para prevenir o mitigar el riesgo:

- Capacitar al personal de forma constante para evitar errores en la preparación.
- Verificar que la cocción de platos al término de la preparación estén acorde a lo solicitado con por el cliente.
- Asegurar el buen funcionamiento de la maquinaria.

12- ¿Cuándo se deben aplicar las tareas de control?

☒ Antes de la actividad ☐ Durante la actividad ☐ Después de la actividad

Fuente: Investigación Directa

Tabla 78

Ejemplo del riesgo operativo en el proceso de Servicio y atención al cliente

RIESGO OPERATIVO 2.
Dependencia: Servicio al cliente
Cargo: Meseros y Cajera
Tipo de Proceso: Agregados de Valor
Nombre del Proceso: Servicio y atención al cliente
1-Objetivo del proceso: Dar trámite oportuno a las solicitudes del cliente, atendiendo sus necesidades dentro de un ambiente cómodo y acogedor.
2- Actividad del proceso en que podría presentarse la situación describir. Atender las inquietudes del cliente sobre el menú.
3- Descripción detallada de una situación o evento que impida el cumplimiento del objetivo. La falta de disposición y compromiso del personal para atender los requerimientos e inquietudes del cliente de forma adecuada provoca confusiones y errores en los pedidos, lo que provoca que nueva clientela no acuda al local.
4- Agentes generadores de la situación descrita (quién o, qué). Meseros.
5- Activos tangibles o intangibles afectados por la situación. Las opiniones del cliente influyen en la imagen del negocio.
6- Causas que permitieron que se generara la situación. <ul style="list-style-type: none"> • Mínima publicidad. • Mala experiencia del cliente. • Desmotivación y falta de interés del personal. • No prestar atención a las inquietudes. • Personal no capacitado. • No disponer de tiempo. • No aplicar una comunicación cordial entre cliente y trabajador.
7- Frecuencia de ocurrencia de la situación (número de veces al año) <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: flex-start;"> <div style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> Alta (Ocorre una vez ala trimestre) </div> <div style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> Baja (Superior al Semestre) </div> </div> <div style="margin-top: 10px;"> <input checked="" type="checkbox"/> Media (Ocorre una vez al semestre) </div>

8- Consecuencias de la materialización de la situación

- Molestia por parte del cliente.
- Reclamos.
- Afectar a la buena imagen del negocio.

9- Impacto de Materialización de la Situación.

☒ **Catastrófico** imagen negativa de la entidad.

☐ **Moderado**

☐ **Leve**

10- Identifique el riesgo presentado en la situación

El negocio no tendrá crecimiento por la dificultad de captar nueva clientela.

11- Describa las tareas de control para prevenir o mitigar el riesgo:

- Utilizar un lenguaje adecuado que sea entendible para el cliente.
- Dar a conocer al cliente que se está a su disposición en todo momento.
- Atender ágilmente a las inquietudes.
- Tener un conocimiento completo del menú para responder a las inquietudes del cliente.

12- ¿Cuándo se deben aplicar las tareas de control?

☐ Antes de la actividad ☒ Durante la actividad ☐ Después de la actividad

Fuente: Investigación Directa

Tabla 79

Ejemplo del riesgo operativo en el proceso de Cancelación del pedido por el cliente

RIESGO OPERATIVO 3.
Dependencia: Caja
Cargo: Cajera
Tipo de Proceso: Agregados de Valor
Nombre del Proceso: Cancelación del pedido por el cliente
1- Objetivo del proceso: Realizar el correcto cobro del pedido del cliente.
2- Actividad del proceso en que podría presentarse la situación describir. Al momento de dar el cambio al cliente sobre el total de su pedido.
3- Descripción detallada de una situación o evento que impida el cumplimiento del objetivo. La aglomeración de clientes en caja impide el correcto cobro de los pedidos generando errores de efectivo y provocando molestias e inseguridad en el cliente.
4- Agentes generadores de la situación descrita (quién o, qué). Cajera.
5- Activos tangibles o intangibles afectados por la situación. <ul style="list-style-type: none"> • La información de ventas puede ser errónea por cobros mal registrados. • Errores en las conciliaciones y arqueos de caja. • Prestigio del negocio por desconfianza del cliente.
6- Causas que permitieron que se generara la situación. <ul style="list-style-type: none"> • Aglomeración de gente en caja. • Datos incorrectos del pedido. • Cálculo errado de total del pedido. • Manejo inadecuado del dinero. • Mala experiencia del cliente.
7- Frecuencia de ocurrencia de la situación (número de veces al año) <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: flex-start; margin-top: 10px;"> <div style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> Alta (Ocurre una vez al trimestre) </div> <div style="text-align: center;"> <input checked="" type="checkbox"/> Baja (Superior al Semestre) </div> </div> <div style="margin-top: 10px;"> <input type="checkbox"/> Media (Ocurre una vez al semestre) </div>

8- Consecuencias de la materialización de la situación

- Inseguridad por parte del cliente.
- Faltantes o sobrantes de dinero en caja.
- Reclamos del cliente.

9- Impacto de Materialización de la Situación.☐**Catastrófico**☒**Moderado** Quejas por mala gestión o falta en la prestación del servicio.☐**Leve****10- Identifique el riesgo presentado en la situación**

Pérdida de clientes por molestias presentadas en el momento del cobro del pedido.

11- Describa las tareas de control para prevenir o mitigar el riesgo:

- Verificar el total del pedido antes de proporcionar el cambio al cliente.
- Verificar el dinero recibido.
- Preguntar al cliente si el cambio recibido fue el correcto.

12- ¿Cuándo se deben aplicar las tareas de control?☐

Antes de la actividad

☒

Durante la actividad

☐

Después de la actividad

Fuente: Investigación Directa

Para la identificación de los riesgos operativos se ha tomado en cuenta a los procesos agregados de valor quienes son los que definen la actividad ordinaria del negocio los cuales son: el proceso de preparación de platos, servicio al cliente y cancelación del pedido por el cliente, presentando riesgos como: Pérdida potencial de clientes y el no crecimiento del negocio lo cual puede resultar una mala imagen para el restaurante y el cierre del mismo.

3.6.3 Análisis del Riesgo.

Se genera un estudio de las posibles amenazas y probables eventos inmersos en las actividades del negocio, es decir permite establecer la probabilidad de ocurrencia de los eventos y el impacto de sus consecuencias, para lo cual será necesario resultados cuantitativos que definan el nivel del riesgo.

3.6.3.1 Medición del riesgo operacional.

La medición del riesgo operacional se define por dos variables (frecuencia por impacto) el resultado del mismo debe ser cuantitativo para determinar su valor, información tomada como referencia a la Guía Técnica Colombia GTC 45 (Segunda Actualización), NTC- OHSAS 18001 y la NTC- ISO 31000.

Tabla 80

Descripción de probabilidad del riesgo

MEDICIÓN DE PROBABILIDAD			
Nivel	Probabilidad de Ocurrencia	Descripción	
3	Alta	Más de 3 veces al año.	Entre 1 y 10 casos en 15 días.
2	Media	Entre 1 y 3 veces al año.	Un caso entre 1 y 6 meses.
1	Baja	1 vez al año	Un caso entre 6 y 12 meses.

Fuente: Investigación Directa

Tabla 81

Descriptores del impacto del riesgo

MEDICIÓN DEL IMPACTO		
Nivel	Impacto	Descripción
20	Alto	<ul style="list-style-type: none"> • Genera impacto negativo en la mayoría de los usuarios. • Genera pérdida de vidas humana e invalidez. • Pérdidas económicas superiores al 20% del patrimonio.
10	Medio	<ul style="list-style-type: none"> • Generan quejas de los usuarios (insatisfacción). • Genera traumas físicos y psicológicos. • Pérdidas económicas entre el 5% y 20% del patrimonio.
5	Bajo	<ul style="list-style-type: none"> • Generan molestias en las personas. • Sin lesiones o con lesiones leves. • Pérdidas económicas inferiores al 5% del patrimonio.

Fuente: Investigación Directa

Tabla 82

Valoración de riesgos

MATRIZ CALIFICACIÓN, EVALUACIÓN Y RESPUESTA A LOS RIESGOS				
Probabilidad	Valor			
Alta	3	(3 x 5 = 15) Zona de riesgo moderado , Evitar el riesgo, Prevenir.	(3 x 10 = 30) Zona de riesgo importante , Reducir el riesgo, Evitar el riesgo, Transferir el riesgo.	(3 x 20 = 60) Zona de riesgo inaceptable , Evitar el riesgo, Reducir el riesgo, Transferir el riesgo.
Media	2	(2 x 5 = 10) Zona de riesgo tolerable , Asumir el riesgo, Reducir el riesgo, Prevenir.	(2 x 10 = 20) Zona de riesgo moderado , Reducir el riesgo, Evitar el riesgo, Transferir el riesgo.	(2 x 20 = 40) Zona de riesgo importante , Reducir el riesgo, Evitar el riesgo, Transferir el riesgo.
Baja	1	(1 x 5 = 5) Zona de riesgo Aceptable , Asumir el riesgo.	(1 x 10 = 10) Zona de riesgo tolerable , Reducir el riesgo, Transferir el riesgo, Prevenir.	(1 x 20 = 20) Zona de riesgo moderada , Reducir el riesgo, Transferir el riesgo.
	Impacto	Leve	Moderado	Alto
	Valor	5	10	20

Fuente: Investigación Directa.

Tabla 83

Nivel del riesgo inherente

Valoración del riesgo	
Nivel de riesgo inherente	Calificación
Inaceptable	60
Importante	30 – 40
Moderado	15 – 20
Tolerable	10
Aceptable	5

Fuente: Investigación Directa

Tabla 84

Ejemplos de la medición de riesgo

Riesgo	Descripción	Proceso	Probabilidad	Impacto	Valoración	Zona de riesgo	Respuesta
1	Pérdida de clientes potenciales	Preparación de platos.	3	20	60	Inaceptable	<ul style="list-style-type: none"> • Evitar el riesgo • Reducir el riesgo • Transferir el riesgo
2	No crecimiento del negocio	Servicio y atención al cliente.	2	20	40	Importante	<ul style="list-style-type: none"> • Reducir el riesgo • Evitar el riesgo • Transferir el riesgo
3	Pérdida de clientes por molestias	Cancelación del pedido por el cliente.	1	10	10	Tolerable	<ul style="list-style-type: none"> • Reducir el riesgo • Transferir el riesgo • Prevenir.

Fuente: Investigación Directa

Después de haber realizado la identificación del riesgo se determina la medición en base al producto entre la probabilidad e impacto, demostrando la zona en la que se encuentra el riesgo y las medidas de respuesta que se debe asumir; dando como resultado de los tres principales riesgos encontrados, las zonas de: Inaceptable, Importante y Tolerable con respuestas a gestionar el riesgo como: Reducir, transferir, evitar y prevenir el riesgo.

3.6.3.2 Controles.

Para mitigar los riesgos identificados se establecen acciones como medidas de control que pueden ser preventivas, correctivas y detectivas con una periodicidad permanente, periódica u ocasional y su producto determina el nivel de eficacia del control implementado para cada riesgo.

Tabla 85

Descripción de controles

APLICACIÓN DEL CONTROL					
TIPO DE CONTROL		CALIFICACIÓN	PERIODICIDAD		CALIFICACIÓN
PREVENTIVO	Antes o al iniciar un proceso	4	PERMANENTE	Durante todo el proceso	3
CORRECTIVO	Durante el proceso	3	PERIODICA	Transcurridas un número de actividades	2
DETECTIVO	Cuando el proceso ha terminado	2	OCASIONAL	En forma ocasional en un proceso	1
INEXISTENTE	No existe control definido	1			

Fuente: Investigación Directa

Tabla 86

Calificación del control

Producto (Calificación x Periodicidad)	EFICACIA DEL CONTROL	
12 y 9	Alto	4
8 y 6	Medio	3
4, 3 y 2	Bajo	2
1	Inexistente	1

Fuente: Investigación Directa

Tabla 87

Ejemplos de controles aplicados a los principales riesgos

Riesgo	Descripción	Proceso	Control	Calific.	Periodicidad	Calific.	Eficacia del control	Nivel de eficacia	Calific.
1	Pérdida de clientes potenciales.	Preparación de Platos.	Preventivo	4	Permanente	3	12	Alta	4
2	No crecimiento del negocio.	Servicio y Atención al cliente.	Correctivo	3	Periódica	2	6	Media	3
3	Pérdida de clientes por molestias.	Cancelación del pedido por el cliente.	Correctivo	3	Periódica	2	6	Media	3

Fuente: Investigación Directa

Tomando en cuenta los tres principales riesgos identificados en base a la calificación según el tipo de control y periodicidad se determina que existe un nivel de eficacia de control alta y media, es decir que las acciones de control detalladas en la identificación de riesgos se deben mantener ya que generan resultados favorables

3.6.4 Valoración de riesgo.

En la valoración del riesgo residual se toma en cuenta al nivel del riesgo inherente sobre los resultados de la eficiencia del control determinando así el nivel de dicho riesgo según el resultado que demuestra el grado de impacto que tiene con la finalidad de poder establecer acciones para la fijación de políticas.

$$\text{Riesgo Residual} = \frac{\text{Nivel de Riesgo Inherente.}}{\text{Control (eficacia)}}$$

Tabla 88
Valoración del riesgo residual

VALORACIÓN DEL RIESGO RESIDUAL	
Nivel del riesgo residual	Calificación
Inaceptable	= o > 30
Importante	20 a 29.99
Moderado	10 a 19.99
Tolerable	5 a 9.9
Aceptable	< 5

Fuente: Investigación Directa

Tabla 89

Ejemplo de Valoración del riesgo residual

Riesgo	Descripción	Proceso	Riesgo Inherente	Eficacia del control	Riesgo residual	Nivel de riesgo residual	Monitoreo
1	Pérdida de clientes potenciales	Preparación de Platos	60	4	15	Moderado	Establecer puntos de control que permitan mitigarlo.
2	No crecimiento del negocio	Servicio y Atención al cliente	40	3	13,33	Moderado	Establecer puntos de control que permitan mitigarlo.
3	Pérdida de clientes por molestias	Cancelación del pedido	10	3	3,33	Aceptable	No se requiere de ninguna acción adicional, el riesgo genera impactos bajos y estos son fácilmente remediados.

Fuente: Investigación Directa

Con los resultados obtenidos de los tres principales riesgos se determina el nivel de riesgo residual con las respectivas acciones de monitoreo, en el caso del nivel moderado se establecerá puntos de control que permita mitigar el riesgo, y en el nivel aceptable no es necesario aplicar una acción adicional a las ya descritas puesto que el riesgo es fácilmente remediable.

3.6.5 Mapa de riesgos.

En el mapa de riesgo se determina la representación final de los resultados de los riesgos inmersos en las actividades que definen el negocio, organizando toda la información para cuantificar el daño potencial en caso de que ocurra el riesgo, suministrando los datos requeridos para establecer las acciones de control, las cuales se relacionan con los procedimientos presentados en la propuesta administrativa del negocio con el fin de obtener una mejora continua y minimizar los efectos negativos de las operaciones.

Tabla 90

Ejemplo del mapa de riesgos aplicado a los principales riesgos operativos

Riesgo	Prob.	Impacto	Análisis	Acciones de manejo	Control	Acciones de control	Calificación y Nivel de Eficacia del control	Valoración y Nivel del riesgo residual	Responsable	Evidencia del riesgo
Pérdida de clientes potenciales	3	20	(3 x 20 = 60) Zona de riesgo inaceptable	<ul style="list-style-type: none"> • Evitar el riesgo • Reducir el riesgo • Transferir el riesgo 	Preventivo	-Capacitar al personal de forma constante para evitar errores en la preparación. -Verificar que la cocción de platos al término de la preparación estén acorde a lo solicitado con por el cliente. -Asegurar el buen funcionamiento de la maquinaria.	(4) Alta	(15) Moderado	Cocineras y Parrilleros	Comparación del reporte de ventas del mes actual con mese anteriores.
No crecimiento del negocio	2	20	(2 x 20 = 40) Zona de riesgo importante	<ul style="list-style-type: none"> • Reducir el riesgo • Evitar el riesgo • Transferir el riesgo 	Correctivo	- Utilizar un lenguaje adecuado que sea entendible para el cliente. -Dar a conocer al cliente que se está a su disposición en todo momento. -Atender ágilmente a las inquietudes. -Tener un conocimiento completo del menú para responder a las inquietudes del cliente.	(3) Media	(13,33) Moderado	Meseros	


Pérdida de clientes por molestias	1	10	(1 x 10 = 10) Zona de riesgo tolerable	<ul style="list-style-type: none"> • Reducir el riesgo • Transferir el riesgo • Prevenir. 	Correctivo	-Verificar el total del pedido antes de proporcionar el cambio al cliente. -Verificar el dinero recibido. -Preguntar al cliente si el cambio recibido fue el correcto.	(3) Media	(3,33) Aceptable	Cajera	
-----------------------------------	---	----	---	--	------------	--	----------------	-----------------------	--------	--

Fuente: Investigación Directa

3.6.6 Políticas de riesgo.

Las políticas del riesgo establecen las respectivas acciones para gestionar los riesgos basada en la valoración de los mismos para lo cual se toma en cuenta las medidas de respuesta de: evitar, transferir, reducir, prevenir y asumir el riesgo, como también las acciones de tratamiento para riesgos inaceptables, importantes, moderado, tolerable y aceptable.

Tabla 91
Políticas del riesgo

 POLÍTICAS DE RIESGO		
MEDIDAS DE RESPUESTA	EVITAR	Tomar acciones para eliminar la probabilidad de ocurrencia del riesgo o disminuir su impacto totalmente.
	TRANSFERIR	Realizar un análisis para poder decidir entre prevenir, tratar de transferir o compartir el riesgo para proteger al negocio. Buscar la manera de transferir el riesgo con otra entidad.
	REDUCIR	Identificar los recursos amenazados para tomar medidas y llevar el riesgo a una zona baja o moderada, logrando reducir el impacto negativo con controles adecuados.
	PREVENIR	Percibir los eventos que puedan suceder para aplicar controles adecuados, con la finalidad de que la probabilidad de ocurrencia del riesgo disminuya o no ocurra.
	ASUMIR	No tomar medidas para la prevención o protección frente a los riesgos, debido a que la ocurrencia del riesgo no tendrá un impacto importante en las actividades ordinarias del negocio, puesto que la posibilidad de ocurrencia es muy remota.
ACCIONES DE TRATAMIENTO	Riesgos inaceptables e importantes	Requiere de acciones inmediatas.
	Riesgo Moderado	Requiere de acciones de control y un seguimiento permanente.
	Riesgo Tolerable y aceptable	Continuar con las aplicaciones de los controles planteados y hacer un monitoreo periódico.

Fuente: Investigación Directa.

CAPÍTULO IV

VALIDACIÓN

4.1 Introducción

Al haber diseñado una propuesta de un modelo de gestión para procesos administrativos, contables y gestión de riesgos, se realiza la validación del proyecto con el fin de determinar la utilidad que proporciona el aplicar este modelo en el restaurante “LA PARRILLA DEL CHE” demostrando la vialidad de los resultados de manera confiable y verídica, tomando en cuenta los aspectos más importantes de cada proceso los cuales son validados por expertos.

4.2 Descripción del estudio

Debido a que se reconoce que la práctica del restaurante “LA PARRILLA DEL CHE” se realiza de manera empírica, se identifica que existe cierta debilidad en los procesos administrativos y contables, lo cual afecta al desarrollo del negocio ya que no existe una estructura y filosofía organizacional que permita esclarecer las funciones de cada empleado y fundamente el compromiso que debe existir frente a la responsabilidad que conlleva este tipo de negocio, el cual se centra en la atención y servicio al cliente.

A pesar de que el negocio cuenta con un sistema de facturación vinculado al control de inventarios, se denota que por motivo de su razón social de Artesano Calificado, no realiza un proceso contable que permita conocer la información sobre el manejo y resultados de las ventas del negocio, lo que da como consecuencia que el gerente desconozca el nivel de los ingresos y le limite tomar decisiones adecuadas.

Es decir que la aplicación de esta propuesta se realiza con la finalidad de superar las debilidades, para lo cual es necesario validar la misma, con el apoyo de expertos en el tema para identificar el nivel de aplicación de la propuesta en el negocio mediante una metodología técnica, a fin de proporcionar una herramienta de apoyo que se adapte a las necesidades del negocio y mejore el desarrollo de sus actividades.

4.2.1 Objetivo.

Validar los lineamientos que se proponen en el modelo de gestión para procesos administrativos y contables del restaurante “LA PARRILLA DEL CHE”.

4.2.2 Equipo de trabajo.

El equipo de trabajo está compuesto por la Msc. Gabriela Arciniegas, directora del proyecto, el asesoramiento de las Msc. Rocío León y la Msc. María Alejandra Bedoya, y el señor Efrén Honorato Pita Sevilla como gerente del restaurante “LA PARRILLA DEL CHE”, los cuales forma parte de este proceso.

4.3 Método de verificación

Para el método de verificación del presente proyecto se aplica una técnica de validación estadística para determinar el porcentaje del nivel de aplicación del modelo de gestión por parte del equipo de trabajo utilizando una fórmula simple de cálculo para determinar el resultado.

4.3.1 Características de verificación.

Para la Matriz de Validación del restaurante ‘‘LA PARRILLA DEL CHE’’ se toma en cuenta los indicadores del proceso administrativo, contable y gestión de riesgos descritos en la matriz de relación diagnóstica.

Proceso Administrativo

- Organigrama
- Perfiles y funciones
- Visión
- Misión
- Valores y principios
- Planificación
- Organización
- Dirección
- Control

Proceso Contable

- Plan de Cuentas
- Gestión de Inventarios
- Libro Diario
- Libro Mayor
- Balance de comprobación
- Estados financieros
- Indicadores contables

Gestión de riesgo

- Contexto estratégico
- Identificación del riesgo.
- Análisis del riesgo.
- Valoración del riesgo.

- Políticas de riesgo.

4.3.2 Matriz de verificación.

En la matriz de verificación se identificará la existencia de los indicadores presentes en el proyecto.

Tabla 92

Matriz de verificación

MATRIZ DE VERIFICACIÓN				
OBJETIVO	INDICADORES	SI	NO	OBERVACIONES
Validar los lineamientos que se proponen en el modelo de gestión para procesos administrativos y contables del restaurante ‘LA PARRILLA DEL CHE’.	PROCESO ADMINISTRATIVO			
	Organigrama	X		
	Perfiles y funciones	X		
	Visión	X		
	Misión	X		
	Valores y principios	X		
	Planificación	X		
	Organización	X		
	Dirección	X		
	Control	X		
	PROCESO CONTABLE			
	Plan de Cuentas	X		
	Gestión de Inventarios		X	El Gerente propietario a través de la entrevista manifiesta que el negocio ya maneja un sistema de control de inventarios.

	Libro Diario	X		
	Libro Mayor	X		
	Balance de comprobación	X		
	Estados financieros	X		
	Indicadores contables	X		
	GESTIÓN DE RIESGO			
	Contexto estratégico	X		
	Identificación del riesgo	X		
	Análisis del riesgo	X		
	Valoración del riesgo	X		
	Políticas de riesgo	X		

Fuente: Investigación Directa.

4.4 Método de calificación

- **Calificación alta**= 3
- **Calificación media**= 2
- **Calificación baja**= 1
- **Calificación nula**= 0
- **Calificación Máxima**= (Total indicadores x 9)
- **Calificación Total**= Suma del total de todas las calificaciones

Criterios

M.A.= Muy Aplicable

A.= Aplicable

P.A.= Poco Aplicable

N.A. = Nada Aplicable

Tabla 93

Calificación de indicadores

CALIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
3	Muy Aplicable
2	Aplicable
1	Poco Aplicable
0	Nada aplicable

Fuente: Investigación Directa

Tabla 94
Ejemplo de matriz de verificación

MATRIZ DE VALIDACIÓN														
OBJETIVO	INDICADOR	Experto 1				Experto 2				Experto 3				Total
		Criterios				Criterios				Criterios				
		M.A	A.	P.A	N.A.	M.A	A.	P.A	N.A	M.A.	A.	P.A.	N.A.	
	1	x				X				x				9
	2	x				X				x				9
	3		x				x				x			6
	4		x				x				x			6
	5			x				x				x		3
Total indicadores	5	2	2	1		2	2	1		2	2	1		33
Fecha:														
Validado por:		Experto 1				Experto 2				Experto 3				
Firma:														

Fuente: Investigación Directa.

4.5 Rango de interpretación

$$\text{Cálculo del porcentaje} = (\text{Calificación Total} / \text{Calificación Máxima}) \times 100\%$$

Tabla 95

Interpretación del resultado

Rango	Descripción
75%-100%	Muy Aplicable
50%-70%	Aplicable
1% -45%	Poco Aplicable
0%	Nada aplicable

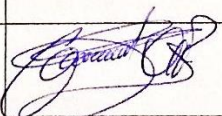
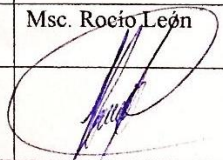
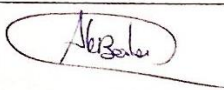
Fuente: Investigación Directa

Los indicadores validados suman un total de 20, representando un 100% de aceptación de la propuesta, es decir que individualmente aportan con un 5%, siendo así que al aceptar 15 indicadores como mínimo se establece el rango de muy aceptable entre el 75% y 100%.

4.6 Matriz de validación

Tabla 96

Matriz de validación del área administrativa

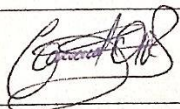
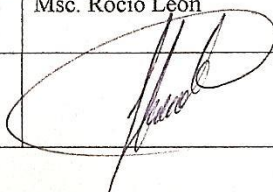
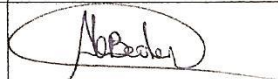
MATRIZ DE VALIDACIÓN PROCESO ADMINISTRATIVO														
OBJETIVO	INDICADOR	Msc. Gabriela Arciniegas				Msc. Rocío León				Msc. Alejandra Bedoya				Total
		Criterios				Criterios				Criterios				
		M.A	A.	P.A	N.A.	M.A	A.	P.A	N.A	M.A	A.	P.A.	N.A.	
Validar los lineamientos que se proponen en el modelo de gestión para procesos administrativos y contables del restaurante "LA PARRILLA DEL CHE".	Organigrama	✓				✓				✓				9
	Perfiles y funciones	✓				✓				✓				9
	Visión	✓				✓				✓				9
	Misión	✓				✓				✓				9
	Valores y principios	✓				✓				✓				9
	Planificación	✓				✓				✓				9
	Organización	✓				✓				✓				9
	Dirección	✓				✓				✓				9
	Control	✓				✓				✓				9
Total indicadores	9	9				9				9				81
Fecha:		19.02.19				19-02-2019				19-02-2019				
Validado por:		Msc. Gabriela Arciniegas				Msc. Rocío León				Msc. Alejandra Bedoya				
Firma:														

Fuente: Investigación Directa

Resultados

- **Calificación Máxima**= $(9 \times 9) = 81$
- **Calificación Total**= 81
- **Cálculo del porcentaje** = $(81 / 81) \times 100\% = 100\%$ MUY APLICABLE

Tabla 97
Matriz de validación del área contable

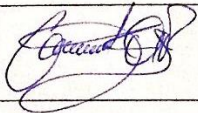

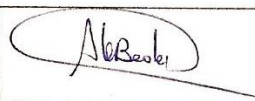
MATRIZ DE VALIDACIÓN PROCESO CONTABLE														
OBJETIVO	INDICADOR	Msc. Gabriela Arciniegas				Msc. Rocío León				Msc. Alejandra Bedoya				Total
		Criterios				Criterios				Criterios				
		M.A	A.	P.A	N.A.	M.A	A.	P.A	N.A.	M.A.	A.	P.A.	N.A.	
Validar los lineamientos que se proponen en el modelo de gestión para procesos administrativos y contables del restaurante "LA PARRILLA DEL CHE".	Plan de Cuentas	✓				✓				✓				9
	Libro Diario	✓				✓				✓				9
	Libro Mayor	✓				✓				✓				9
	Balance de comprobación	✓				✓				✓				9
	Estados financieros	✓				✓				✓				9
	Indicadores contables	✓				✓				✓				9
Total indicadores	6	6				6				6				54
Fecha:		19.02.19				19-02-2019				19-02-2019				
Validado por:		Msc. Gabriela Arciniegas				Msc. Rocío León				Msc. Alejandra Bedoya				
Firma:														

Fuente: Investigación Directa

Resultados

- **Calificación Máxima**= $(6 \times 9) = 54$
- **Calificación Total**= 54
- **Cálculo del porcentaje** = $(54 / 54) \times 100\% = 100\%$ MUY APLICABLE

Tabla 98
Matriz de validación de gestión de riesgos

MATRIZ DE VALIDACIÓN GESTIÓN DE RIESGOS														
OBJETIVO	INDICADOR	Msc. Gabriela Arciniegas				Msc. Rocío León				Msc. Alejandra Bedoya				Total
		Criterios				Criterios				Criterios				
		M.A	A.	P.A	N.A.	M.A	A.	P.A	N.A.	M.A.	A.	P.A.	N.A.	
Validar los lineamientos que se proponen en el modelo de gestión para procesos administrativos y contables del restaurante "LA PARRILLA DEL CHE".	Contexto estratégico	✓				✓				✓				9
	Identificación del riesgo.	✓				✓				✓				9
	Análisis del riesgo.	✓				✓				✓				9
	Valoración del riesgo	✓				✓				✓				9
	Políticas de riesgo.	✓				✓				✓				9
Total indicadores	5	5				5				5				45
Fecha de validación:		19.02.19				19-02-2019				19-02-2019				
Validado por:		Msc. Gabriela Arciniegas				Msc. Rocío León				Msc. Alejandra Bedoya				
Firma:														

Fuente: Investigación Directa

Resultados

- **Calificación Máxima**= $(5 \times 9) = 45$
- **Calificación Total**= 45
- **Cálculo del porcentaje** = $(45/45) \times 100\% = 100\%$ MUY APLICABLE

4.7 Interpretación de Resultados

Después de aplicada la validación se puede determinar que los resultados demuestran ser favorables ante la implementación de un Modelo de Gestión, ya que tanto los procesos administrativos, contables y gestión de riesgos se encuentran en un rango muy aplicable con resultados de 100% en cada proceso.

De esta manera se demuestra que la aplicación de un Modelo de Gestión para procesos Administrativos y Contable del restaurante ‘LA PARRILLA DEL CHE’ contribuirá de manera significativa al desarrollo y crecimiento del negocio, aportando así a la toma de decisiones, fortaleciendo su competitividad y orientando a que las actividades del negocio, las cuales están direccionadas al servicio y atención al cliente sean de calidad y además estén bajo el control de una gestión de riesgos.

CONCLUSIONES

- A través de la investigación diagnóstica realizada al restaurante ‘‘LA PARRILLA DEL CHE’’ se estableció que el negocio tiene ciertas debilidades en los procesos administrativos y contables, lo que dificulta el buen desarrollo de los mismos, es por eso que al determinar el problema se ve necesario la implementación de un Modelo de Gestión que permita mejorar su competitividad y conduzca al cumplimiento de sus metas.
- En el segundo capítulo referente a marco teórico a través de investigaciones teóricas científicas se establece la importancia de implementar un modelo de gestión, lo que permite tener una clara fundamentación para el desarrollo de la propuesta.
- El desarrollo de la presente propuesta fue diseñada para fortalecer y mejorar los procesos administrativos y contables del restaurante ‘‘LA PARRILLA DEL CHE’’ con la finalidad de que dichos procesos aporten al desarrollo de sus actividades ordinarias, las cuales podrán ser evaluadas después de la implementación.
- Al someter el proyecto a fase de validación tanto a procesos administrativos, contables y gestión de riesgos, se denota que los resultados son positivos y demuestran una aceptación alta como contribución al fortalecimiento de los procesos del negocio.

RECOMENDACIONES

- Recurrir a la información proporcionada en la investigación diagnóstica presentada en la matriz FODA, la cual da a conocer los factores internos y externos a los que está relacionado el negocio y la situación actual en la que se encuentra.
- Tomar como información relevante la investigación teórica científica que se presenta en el marco teórico, con la finalidad de que el directivo y los miembros del negocio conozcan acerca de la utilidad que tiene el implementar un modelo de gestión en la actualidad.
- Acudir tanto directivos como miembros del negocio a la implementación de la propuesta planteada de modo que sea una herramienta base para el fortalecimiento de sus actividades.
- Buscar siempre la obtención del máximo rendimiento que proporciona el modelo de gestión para los procesos administrativos y contables.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Aparicio-valdez, L. (1989). Relations industrielles La gestion empresarial en latinoamérica y su impacto en las relaciones laborales, *44*, 27. <https://doi.org/0034-379X>
- Báez, D. (2011). *La oferta de servicios turísticos y hospedaje y su incidencia en el desarrollo del cantón Antonio Ante, provincia de Imbabura*. Ibarra: UTN.
- Ballén, M. P., & Flor, Z. (2007). *Abordaje hermeneutico de la investigación cualitativa, teorías, proceso, técnicas*. Bogotá: Colombia.
- Bennett, D. M. (2014). DISEÑO DEL SISTEMA DE COSTOS POR ÓRDENES DE PRODUCCIÓN, APLICANDO LA METODOLOGÍA DE COSTEO TRADICIONAL, PARA LA EMPRESA GRUPO DESTAKA TU MARCA SAS, DEL SECTOR COMERCIAL DE PUBLICIDAD DE LA CIUDAD DE CALI. *British Journal of Psychiatry*, *205*(01), 76–77. <https://doi.org/10.1192/bjp.205.1.76a>
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Cárdenas, L., & Fecci, E. (2007). Propuesta de un modelo de gestión para PYMEs, centrado en la mejora continua. *Síntesis Tecnológica*, *3*(2), 59–67. <https://doi.org/10.4206/sint.tecnol.2007.v3n2-02>
- Carrión, L., Zula, J., & Castillo, L. (2016). Análisis Del Modelo De Gestión En Pequeñas Y Medianas Empresas Y Su Aplicación En La Industria Del Catering En Ecuador. *Ciencia Administrativa*, (1), 82–102.
- Contaduría y Administración*, *60*(1), 181–203. <https://doi.org/10.1016/S0186->

1042(15)72151-0

- Caycho-Ronco, J., Arias-Mesia, A., Oswald, A., Esprella-Elias, R., Rivera, A., Yumisaca, F., & Andrade-Piedra, J. (2009). Tecnologías sostenibles y su uso en la producción de papa en la región altoandina. *Revista Latinoamericana de La Papa*, 15(1), 20–37.
- Correa, J., & Jaramillo, F. (2007). Una aproximación metodológica y prospectiva a la gestión financiera en las pequeñas empresas *. *Contaduría Universidad de Antioquia*, 50, 93–118.
- Costeo por actividades, A. (2017). CAPITULO II MARCO TEORICO SOBRE : MODELO DE COSTOS BASADO EN ACTIVIDADES (ABC), PARA CONTRIBUIR A LA MEDICION Y CUANTIFICACION, 27–69.
- Chávez Hernández, N. (2011). Contribución a la competitividad de una empresa con herramientas estratégicas: Método ABC y el personal de la organización. *Pensamiento y Gestion*, 31, 73–82.
- Díaz, V. (2001). *Diseño y elaboración de cuestionarios para la investigación comercial*. Madrid: Esic.
- Díaz, V. (2009). *Metodología de la Investigación Científica y Bioestadística*. Chile: RIL@ editores.
- Echevarría, S. G. (2002). Modelos de gestion de la empresa multinacional, (November), 55–70. Retrieved from http://www.revistasice.info/cache/pdf/ICE_799_55-69__A96A4ACF35C9CE5A3248BE10680D9EF6.pdf
- Franklin, E. (1998). Diagramación. En E. Franklin, *Organización de empresas, Análisis, Diseño, Estructura* (págs. 183-237). México: McGraw-Hill.

GAD Municipal, A. A. (07 de Enero de 2019). *Antonio Ante Tejiendo Desarrollo*. Obtenido de Antonio Ante Tejiendo Desarrollo:

<http://www.antonioante.gob.ec/AntonioAnte/index.php/canton/poblacion>

General, D. (1 de Junio de 2016). *Escuela Europea de Management* . Obtenido de Escuela Europea de Management : <http://www.escuelamanagement.eu/direccion-general-2/7-ventajas-de-implementar-un-sistema-de-gestion-de-calidad>

INEC. (2018). Empresas y Contenido.

Instituto Nacional de Contadores, P. (n/d de n/d de n/d). Obtenido de <https://incp.org.co/Site/2012/agenda/7-if.pdf>

Lucas Alonso, P. (2014). Gestión de las Empresas por Procesos Autor : Director : Ponente :, 1–159.

María Rosa López Mejía, & Salvador Marín Hernández. (2010). Los Sistemas de Contabilidad de Costos en la PyME mexicana. *Investigación y Ciencia*, (June), 58.

Marín Idárraga, D. A. (2012). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 28(123), 43–63. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(12\)70204-8](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(12)70204-8)

Martínez, D., & Milla, A. (2012). *Mapas Estratégicos*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Martínez, R. (2011). Modelos_para_la_implementacion.PDF. Retrieved from https://go.galegroup.com/ps/retrieve.do?tabID=T003&resultListType=RESULT_LIST&searchResultsType=SingleTab&searchType=BasicSearchForm¤tPosition=5&docId=GALE%7CA379569808&docType=Article&sort=Relevance&contentSegment=&prodId=GPS&contentSet=GALE%7CA379

- Martínez, R. V. (s.f.). Guía para la formación en Competencias Profesionales para alumnos de la Univerddidad de Cadiz. *Consejo Social Vicerrectorado de Alumnos*, 1-49.
- Miranda, F., & Ovares, L. R. (1991). *La metodología del diagnóstico en el enfoque investigación adaptativa*. Costa Rica.
- Muñoz, C. (1998). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis*. México: Col. Industrial Atoto.
- Muñoz, L. (2003). *Cómo implantar un sistema de control de gestión en la práctica*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC), Promulgadas por la Federación Nacional de Contadores del Ecuador.
- Normas Internacionales de Contabilidad (NIC), Emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB).
- Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), Emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB).
- M., Moreno, Y. M., & Nava, G. L. (2015). Modelo de gestión logística para pequeñas y medianas empresas en México.
- Quero, E. (2005). Sistemas Operativos y Lenguajes de operación. En E. Quero, *Sistemas Operativos y Lenguajes de operación* (págs. 141-144). Madrid: Paraninfo S.A.
- Rodríguez, J. (2009). *Análisis de la Situación Actual y Mejoramiento Estratégico de la Empres "Las Super Fritadas Atuntaqui"*. Quito: UDLA.
- Sampieri, R., Collado, C., & Pilar, L. (2010). *Metofdología de la innvestigación*. México: Mc GrawHill.
- Sili, M. (1955). La gestión empresarial en el desarrollo regional de América Latina.

Vásquez, L., Mogollón, A., & Delgado, E. (2006). *Introducción a las técnicas de investigación aplicadas en la salud*. Barcelona: Servei de Publicacions.

Villalalaz, luis pimentel. (1999). Concepto De Planeacion Estrategica.

Zaratiegui, J. R. (1999). 12Jrza_1, 8.

ANEXOS

Anexo 1. Entrevista al gerente



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE PROPIETARIO DEL RESTAURANTE ‘LA PARRILLA DEL CHE’

Objetivo: Obtener información sobre el área administrativa, contable y del entorno externo del restaurante ‘LA PARRILLA DEL CHE’

Datos Técnicos

Dirigido a:

Nivel de Instrucción:.....

Dirección:..... **Teléfono:**.....

Cargo:..... **Fecha:**.....

Hora inicio:..... **Hora fin:**..... **Entrevistador:**.....

Cuestionario

1. ¿Conoce usted sobre filosofía organizacional?, ¿El negocio cuenta con una?
2. ¿El negocio cuenta con un organigrama estructural establecido?, de no ser así, cómo está conformado?
3. ¿Cuántos empleados tiene?
4. ¿Usted como planifica?
5. ¿Cómo se fijan las tareas y responsabilidades de los directivos y empleados?
6. ¿Existe capacidad de delegación?
7. ¿Podrían indicar que es para usted un proceso?
8. ¿Cómo controla que cada proceso se lleve a cabo correctamente?
9. ¿Realiza los procesos necesarios para que su negocio funcione correctamente?
10. ¿Cómo maneja el stock de inventarios?

11. ¿Qué producto le genera más ingresos?
12. ¿Cuenta con un proceso contable para el registro de sus ventas?
13. ¿Cómo monitorea sus ganancias?
14. ¿Conoce cuáles son las leyes y normas vigentes a las que se rige?
15. ¿El negocio cuenta con un reglamento interno?
16. ¿Sus obligaciones tributarias las realiza un contador o usted por su propia cuenta?
17. ¿Sus trabajadores están empleados bajo contrato verbal o escrito?
18. ¿Cómo describe el mercado de antes en comparación del actual referente a su sector?
19. ¿Qué dificultades cree que resulta tener este tipo del negocio hoy en día?
20. ¿Cuáles considera sus cinco principales competidores?
21. ¿Cuáles son sus proveedores fijos?
22. ¿Plantea estrategias para captar o mantener a la clientela?
23. ¿Cuáles son los principales riesgos que identifica en el negocio?
24. ¿Tiene alguna metodología para mitigar los riesgos?

Anexo 2. Entrevista al proveedor



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

ENTREVISTA DIRIGIDA AL PROVEEDOR DEL RESTAURANTE ‘LA PARRILLA DEL CHE’

Objetivo: Conocer el nivel de organización del restaurante la ‘LA PARRILLA DEL CHE’

Datos Técnicos

Proveedor:..... **Fecha:**.....

Hora Inicio:..... **Hora fin:**.....

Entrevistador:.....

Cuestionario

1. ¿Cada cuánto el gerente realiza los pedidos?

.....

2. ¿El gerente solicita crédito?

.....

3. ¿Los pagos son puntuales?

.....

4. Califique la relación con su cliente, si es regular especifique ¿por qué?

Muy buena		Buena		Regular	
-----------	--	-------	--	---------	--

Anexo 3. Encuesta al personal



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DEL RESTAURANTE “LA PARRILLA DEL CHE”

Objetivo: Obtener información sobre el área administrativa del restaurante “LA PARRILLA DEL CHE”

Datos Técnicos

Fecha:..... **Entrevistador:**.....

Hora inicio:..... **Hora fin:**.....

Cuestionario

1. ¿Qué cargo desempeña en el negocio?
.....
2. ¿Conoce usted la misión, visión y valores del negocio?
.....
3. ¿Se siente comprometido y parte del negocio?
.....
4. ¿Maneja una buena relación con sus compañeros de trabajo?
.....
5. ¿Cuenta con los recursos necesarios y equipo de seguridad para realizar su trabajo?
.....
6. ¿Cuál es el principal riesgo que se presenta en la actividad que realiza?
.....
7. ¿Las instrucciones que recibe son de forma verbal, escrita o por llamada telefónica?
.....
8. ¿Tiene claramente definidas sus funciones en el negocio?
.....
9. ¿Cuenta con un documento que especifique sus funciones y las tareas que debe realizar?
.....
10. ¿Realiza otras funciones aparte de las ya asignadas?
.....
11. ¿Recibe capacitación para desempeñar su función?
.....
12. ¿Conoce usted el reglamento interno de la empresa?
.....
13. ¿Cómo describe la relación con su jefe?
.....
14. ¿Su contrato es de tipo verbal o escrito?
.....

Anexo 4. Encuesta al cliente



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

ENCUESTA DIRIGIDA AL CLIENTE DEL RESTAURANTE “LA PARRILLA DEL CHE”

Objetivo: Conocer la opinión del cliente sobre la calidad del servicio y producto del restaurante “LA PARRILLA DEL CHE”

Cuestionario

1. ¿Se siente satisfecho por la atención brindada?

SI		NO	
----	--	----	--

2. ¿Cómo califica usted a los productos que ofrece el restaurante?

Excelente		Muy Bueno		Bueno		Regular		Malo	
-----------	--	-----------	--	-------	--	---------	--	------	--

3. ¿El personal fue paciente en tomar los pedidos?

SI		NO	
----	--	----	--

4. El servicio fue de manera:

Ágil		Poco ágil		Nada ágil	
------	--	-----------	--	-----------	--

5. ¿Con qué frecuencia usted visita el local en el mes?

Es primera vez		1 vez		2 veces		3 veces	
----------------	--	-------	--	---------	--	---------	--

6. ¿Cuál es el producto que más consume?

.....

7. ¿Los precios están acorde a su

SI		NO	
----	--	----	--

 capacidad de pago?

8. Luego de haber recibido el servicio del restaurante ¿cómo lo califica usted?

Muy bueno		Bueno		Malo	
-----------	--	-------	--	------	--

9. Evalúe los servicios del restaurante si se siente conforme o no con ellos.

Instalaciones		Parqueadero		Juegos infantiles	
Servicios sanitarios		Salidas de emergencia			

Anexo 5. *Ficha de Observación*

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

FICHA DE OBSERVACIÓN PARA EL RESTAURANTE ‘LA PARRILLA DEL CHE’

FICHA DE OBSERVACIÓN				
FICHA No.-				
ELABORADO POR:				
LUGAR:				
FECHA Y DURACIÓN:				
No	LISTA DE VERIFICACIÓN	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿La misión y visión están visibles?			
2	¿Tiene reglamento interno?			
3	¿Tiene salidas de emergencia?			
4	¿Están visibles las señales de seguridad?			
5	¿Las instalaciones cuentan con el espacio adecuado para cada área?			
6	¿Existen suficientes mesas y sillas?			
7	¿Cuenta el restaurante con controles sanitarios?			

Anexo 6. *Reglamento Interno del negocio*

Juan José Páez 2-33 y
Abelardo Morán
Ibarra- Ecuador
Telf.: 062955644

Oficio No. 0315- DTR-1-I-2012
Ibarra, 07 de febrero del 2012

Señor
Efrén Honorato Pita
REPRESENTANTE LEGAL DE LA RAZÓN SOCIAL "LA PARRILLA DEL CHE"
Presente.-

De mi consideración:

Hago conocer a Usted, que la Dirección Regional de Trabajo de Ibarra, procedió a aceptar y aprobar el Reglamento Interno de Trabajo de la Razón Social "La Parrilla del Che", con domicilio en la provincia de Imbabura, a pedido del señor Efrén Honorato Pita, en su calidad de Representante Legal, por haber presentado con sus requisitos legales pertinentes a decir:

1. El Reglamento Interno de Trabajo de la Razón Social "La Parrilla del Che", se encuentra bien estructurado y se ajusta a lo dispuesto por el Art. 64 del Código del Trabajo.
2. El domicilio principal es la provincia de Imbabura.
3. Consta como documentos habilitantes copias simples de: 3 ejemplares del Reglamento Interno de Trabajo firmados por el Representante Legal, Copia del Registro Único de Contribuyentes, Comprobante de Transacción por pago de \$ 40, copias de la cédula y papeletas de votación, copia de la calificación artesanal.

Por lo indicado se considera procedente la aprobación del Reglamento, para lo cual adjunto el **Acuerdo Nro. No. 0038-DRT-1-I- 2012**, de fecha 07 de febrero del 2012, el Ministerio de Relaciones Laborales deslinda cualquier tipo de responsabilidad, respecto de la veracidad y autenticidad de la información y documentación presentada por el peticionario, de ser el caso.

Particular que hago conocer para los fines legales pertinentes.

Muy atentamente

Dr. Pedro Manuel Rosales Miño.

DIRECTOR REGIONAL DE TRABAJO DE IBARRA





Juan José Páez 2-33 y
Abelardo Morán
Ibarra- Ecuador
Telf.: 062955644

ACUERDO No. 0038-DRT-1-I- 2012

EL DIRECTOR REGIONAL DEL TRABAJO DE IBARRA

CONSIDERANDO:

QUE, el Reglamento Interno de Trabajo de la Razón Social "La Parrilla del Che", con domicilio en la Provincia de Imbabura, que fue presentado para su aprobación por el señor Efrén Honorato Pita, en su calidad de Representante Legal.

QUE, el proyecto propuesto no contraviene disposición constitucional alguna; y, en uso de la facultad establecida en el Art. 64 del Código del Trabajo;

ACUERDA:

Art. 1.- Aprobar el Reglamento Interno de Trabajo de la Razón Social "La Parrilla del Che", con domicilio en la Provincia de Imbabura;

Art. 2.- Quedan incorporadas al Reglamento Interno de Trabajo de la Razón Social "La Parrilla del Che", las disposiciones del Código del Trabajo, las que prevalecerán en todo caso, así como lo convenido en el Contrato Colectivo, si lo hubiere;

Art. 3.- El presente Acuerdo del Reglamento Interno de Trabajo de la Razón Social "La Parrilla del Che", deberá ser exhibido permanentemente en lugares visibles del trabajo, a fin de que sea conocido por todos los trabajadores;

Art. 4.- Regístrese en la Secretaría de la Dirección Regional del Trabajo de Ibarra; y,

Art. 5.- Se deja constancia que el Ministerio de Relaciones Laborales deslinda cualquier tipo de responsabilidad, respecto de la veracidad y autenticidad de la información y documentación presentada por el peticionario, de ser el caso.

COMUNÍQUESE; Ibarra a 07 de febrero del 2012

Dr. Pedro Manuel Rosales
DIRECTOR REGIONAL DEL TRABAJO DE IBARRA



REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

“LA PARRILLA DEL CHE”

En cumplimiento de lo dispuesto en el Art. 64 del Código del Trabajo y para normar el mejor desenvolvimiento de las relaciones laborales y aplicación de la normativa legal pertinente, el empleador, señor EFREN HONORATO PITA, con RUC Nro. 1001354677001, artesano calificado y propietario del RESTAURANTE “LA PARRILLA DEL CHE”, RESUELVE: expedir el siguiente REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO, el mismo que debidamente aprobado se constituye en norma obligatoria para EL EMPLEADOR y los trabajadores.

TÍTULO I

ÁMBITO, DOMICILIO, ACTIVIDAD ECONÓMICA, FINALIDAD, ALCANCE Y REFERENCIAS

CAPÍTULO I

ÁMBITO, DOMICILIO, ACTIVIDAD ECONÓMICA Y FINALIDAD

Art. 1.- El ámbito de aplicación del presente Reglamento Interno de Trabajo regula relaciones entre el señor EFREN HONORATO PITA artesano calificado y propietario del RESTAURANTE “LA PARRILLA DEL CHE” y los operarios y/o trabajadores que prestan sus servicios en dicho establecimiento, en todas sus áreas, departamentos, locales y, en general, sin considerar la clase o modalidad de contrato que los vincule con dicho establecimiento e independientemente de las funciones, respetándose las disposiciones contenidas en los contratos de trabajo, así como las del Código de Trabajo y demás Leyes conexas vigentes en la República del Ecuador.

Como consecuencia de lo antes mencionado, las normas prescritas en este Reglamento se consideran incorporadas a toda relación jurídica contractual de naturaleza laboral existente, así como también a cada Contrato Individual de Trabajo que se celebre con fecha posterior a la aprobación de este Reglamento Interno de Trabajo.

Art. 2.- El domicilio principal del RESTAURANTE “LA PARRILLA DEL CHE” es la calle Velasco Ibarra y Velasco Ibarra, de la parroquia Natabuela, cantón Antonio Ante, provincia de Imbabura.

Art. 3.- La actividad económica de este RESTAURANTE es la venta de comidas y bebidas en restaurantes.

Art. 4.- El presente Reglamento, tiene la finalidad de establecer un adecuado sistema de administración del Talento Humano, con el fin de normar las relaciones laborales entre EL EMPLEADOR y su personal, tanto de los operarios como de los demás trabajadores bajo su dependencia, de conformidad con las disposiciones fundamentales del Código del Trabajo y otras disposiciones reglamentarias aplicables, de carácter general y obligatorio.



Art. 5.- El personal está obligado a conocer las disposiciones de este Reglamento, por tanto, su desconocimiento no exime de responsabilidad para ningún trabajador, para lo que se otorgará copia del presente ejemplar a cada trabajador.

CAPÍTULO II

REFERENCIAS

Art. 6.- Para efectos de este Reglamento, a el señor EFREN HONORATO PITA , propietario del RESTAURANTE "LA PARRILLA DEL CHE", se le denominará como El empleador; asimismo al RESTAURANTE se le podrá denominar como ESTABLECIMIENTO DE TRABAJO, ESTABLECIMIENTO COMERCIAL o simplemente RESTAURANTE; y a los operarios y/o trabajadores, como EL PERSONAL o simplemente LOS TRABAJADORES.

Art. 7.- El uso de los términos en masculinos incluirá el femenino, el uso de tiempo singular incluirá el plural y viceversa.

TÍTULO II

DEL TALENTO HUMANO

CAPÍTULO I

APLICACIÓN DE LA NORMATIVA

Art. 8.-EL EMPLEADOR será el responsable de la correcta aplicación del presente Reglamento, en armonía con el Código del trabajo y las Leyes conexas aplicables y vigentes. Su inobservancia será motivo de sanción.

CAPÍTULO II

DE LA VALORACION Y CLASIFICACION DE PUESTOS

Art. 9.- La valoración y clasificación de cargos, es el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos para describir y clasificar los puestos, de acuerdo a las funciones y responsabilidades asignadas, así como los requisitos exigidos para su desempeño.

Art. 10.- Corresponde a EL EMPLEADOR realizar la selección del nuevo personal que aspire ingresar en el RESTAURANTE, ya sea como operario u otro cargo.



TÍTULO III
RÉGIMEN SALARIAL

CAPÍTULO I
GENERALIDADES

Art. 11.- El régimen salarial constituye el sistema de remuneraciones para los trabajadores de este Establecimiento de trabajo.

Art. 12.- Los trabajadores del Establecimiento tiene derecho a las remuneraciones establecidas legalmente, a partir de la fecha de su contratación.

CAPÍTULO II
DE LAS REMUNERACIONES

Art. 13.- REMUNERACIÓN.- Se entenderá por tal la suma de dinero estipulada libremente entre EL EMPLEADOR y el Trabajador, que de ningún modo podrá ser inferior a los mínimos sectoriales, fijados por el Ministerio de Relaciones Laborales, más los beneficios de Ley y otros que podrían ser establecidos por el empleador, el mismo que será reconocido por mensualidades vencidas.

Art. 14.- DEDUCCIONES Y RETENCIONES.- Serán deducibles de la remuneración mensual, los aportes al IESS o cualquier otro de carácter legal. Las retenciones operarán conforme se establece en el Código del Trabajo, previo consentimiento del trabajador.

Art. 15.- El empleador, pagará las remuneraciones de sus trabajadores en forma individual, en los que constará por lo menos: El nombre del trabajador, el valor percibido, el período al que corresponda el pago, las deducciones por aporte individual al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), del impuesto a la renta (si hubiere lugar), los préstamos o anticipos, así como cualquier otro rubro que deba constar y que legalmente pueda o deba deducirse. Al final constará el saldo neto o el haber final al que tenga derecho el Trabajador.

Art. 16.- FORMA DE PAGO.- Las remuneraciones serán pagadas de forma mensual, en el lugar de trabajo y en moneda de curso legal.

Por convenio escrito entre EL EMPLEADOR y el Trabajador individualmente considerado, la remuneración también podrá ser depositada en la cuenta de una Institución Bancaria, previamente determinada por las partes.



CAPÍTULO III

DE LOS ANTICIPOS DE SUELDO

Art. 17.- El personal que necesite en condición de anticipo una cantidad de dinero a cuenta de sus haberes podrá solicitar un anticipo de su remuneración.

Art. 18.- EL EMPLEADOR podrá conceder anticipos de remuneraciones a sus trabajadores con más de seis meses de servicio en el mismo establecimiento de trabajo. Las excepciones serán consideradas por el empleador.

Art. 19.- Los anticipos de sueldos podrán ser de hasta el 50% de la remuneración total del trabajador, valor que será descontado de su remuneración total a fin de mes.

Art. 20.- Los anticipos de hasta el 50% de la remuneración total serán autorizados por el empleador.

TÍTULO IV

EL INGRESO Y SELECCIÓN

CAPÍTULO I

DEL INGRESO

Art. 21.- El empleador, para el ingreso de nuevo personal, podrá requerir los siguientes requisitos:

- a) Tener al menos 15 años de edad.
- b) Presentar el currículum vitae u hoja de vida.
- c) Presentar cédula de ciudadanía (o de identidad, en caso de menores de 18 años), certificado de votación, y demás documentos obligatorios.
- d) Presentar al menos dos referencias de trabajos anteriores (certificados).
- e) Partida de matrimonio y de nacimiento de hijos del aspirante.
- f) Presentar cualquier otro documento que EL EMPLEADOR considere necesario.

En el caso de contratación de menores de dieciocho años y mayores de quince años; además de personal extranjero se observará el procedimiento y los requisitos establecidos en la ley para su contratación.



Art. 22.- EL EMPLEADOR se reserva el derecho de realizar investigaciones necesarias para establecer la veracidad de sus documentos e historial del aspirante, de igual forma podrá solicitar referencias e información antes o después de su contratación.

Después de verificar EL EMPLEADOR se reserva también la potestad de contratar o no al aspirante.

Art. 23.- La persona que ingrese por primera vez a prestar sus servicios bajo la modalidad contractual de naturaleza laboral en este RESTAURANTE deberá suscribir un Contrato de Trabajo Individual por un período a prueba de hasta 90 días, salvo el caso que se trate de labores que por su naturaleza deban ejecutarse mediante la suscripción de contrato de trabajo de naturaleza ocasional, eventual, temporada, a destajo, por tarea, por obra, así como también los de labores de tipo técnico o de servicios profesionales.

También se celebrarán contratos de aprendizaje o de operarios, en los que se observarán las disposiciones determinadas en la ley.

Art. 24.- El trabajador que hubiese dejado de prestar sus servicios para este establecimiento de trabajo podrá volver a reingresar al mismo, siempre y cuando no hubiera recibido indemnizaciones por concepto de liquidación por despido intempestivo por parte de el empleador.

CAPÍTULO II

DE LA SELECCIÓN

Art. 25.- Para efectos del presente capítulo se entenderá por concurso el procedimiento por el cual se fijan patrones de selección, con el objeto de examinar al candidato y determinar su grado de idoneidad de acuerdo al perfil exigido y el requerimiento del empleador.

Art. 26.- RESPONSABILIDAD.- Corresponde a el empleador, o la persona que éste designe para el efecto, la valoración del aspirante al cargo vacante.

Art. 27.- EVALUACION DEL PERSONAL NUEVO.- El personal sujeto a período de prueba debe ser evaluado y calificado por el empleador.

Su calificación será considerada, con quince días de anticipación al término del período de prueba.

TÍTULO V

DEL SISTEMA DE CAPACITACION

CAPÍTULO ÚNICO



Art. 28.- El sistema de capacitación es el conjunto de políticas, estrategias, métodos, normas y procedimientos orientados a desarrollar e integrar la capacitación de los operarios y/o trabajadores del RESTAURANTE, racionalizando el uso de los recursos y optimización de resultados.

Art. 29.- El empleador, o la persona que le subroga será el responsable de la programación, ejecución y control de la capacitación de acuerdo con el presupuesto establecido.

Art. 30.- Para la participación en eventos de capacitación se considerarán las necesidades de capacitación; las recomendaciones de las evaluaciones del personal y los requerimientos del empleador.

Art. 31.- Todo evento de capacitación será coordinado por el empleador, o la persona que le subroga, para garantizar la ejecución, evaluación y seguimiento del mismo.

Art. 32.- La capacitación programada será de asistencia obligatoria para quienes hayan sido designados, con excepciones de fuerza mayor.

TÍTULO VI

DE LOS DEBERES Y DERECHOS DE LOS TRABAJADORES

CAPÍTULO I

DE LOS DEBERES

Art. 33.- Los trabajadores del establecimiento, están obligados a cumplir con todas las disposiciones administrativas que se imponen en el presente Reglamento, el Código de Trabajo y demás Leyes conexas vigentes y aplicables.

Art. 34.- A más de los deberes y obligaciones determinados en el Código de Trabajo, los trabajadores del Establecimiento deben:

- a. Conocer, cumplir y hacer cumplir este Reglamento Interno de Trabajo, el Código del Trabajo, y más disposiciones legales relacionadas vigentes.
- b. Desempeñar personalmente y cumplir con exactitud, eficiencia, eficacia y responsabilidad las funciones que le impone el cargo.
- c. Cumplir y hacer respetar las disposiciones legalmente emitidas por el empleador.
- d. Obrar con dignidad y corrección.
- e. Guardar estricta reserva de la información confidencial, que por ejercicio de su cargo tuviere conocimiento, con respecto a EL EMPLEADOR o su familia, a sus compañeros de trabajo y de los clientes de este establecimiento comercial; sin perjuicio de la obligación



de dar a conocer a su Jefe directo cualquier acto incorrecto o delictivo que se suscitare en dicho lugar.

- f. Informar al empleador, o la persona que le subrogue, de los cambios de residencia, estado civil, nacimiento y fallecimiento de sus hijos, cónyuges y otros datos que se consideren necesarios para mantener actualizados los registros de personal.
- g. Colaborar en todos los trabajos para los que sea requerido por el empleador, incluyendo aquellos necesarios fuera del horario normal de labores, cuando fuere necesario por causas de fuerza mayor y pagándose los recargos de ley correspondientes.
- h. Observar en forma permanente la cortesía y consideraciones debidas en sus relaciones con los clientes, sus jefes y compañeros.
- i. Mantener cuidadosamente su presentación personal.
- j. Reportar a su jefe directo cualquier suceso o novedad que se produzca dentro de su lugar de trabajo, que atente contra la disciplina, o que ponga en peligro su seguridad, la de los demás y que suponga perjuicio para EL EMPLEADOR o el Establecimiento.
- k. Responsabilizarse por el buen uso y mantenimiento del material, equipo y herramienta entregado para la ejecución de sus labores.
- l. Promover y sugerir el mejoramiento de los procedimientos de trabajo.
- m. Colaborar como instructor de capacitación, dentro del área de su competencia cuando así se lo requiera.
- n. Asistir a los eventos de capacitación cuando fuere designado.
- o. Utilizar la ropa de trabajo otorgada por el empleador.
- p. Orientar a sus nuevos compañeros de trabajo sobre las normas, sistemas y procedimientos de trabajo.
- q. Proporcionar a los órganos administrativos toda la información que le fuere solicitada.
- r. Acatar las órdenes que recibieren de sus superiores relacionadas con sus funciones.
- s. Notificar anticipadamente a EL EMPLEADOR la ausencia a su lugar de trabajo.
- t. Registrar la entrada y salida al establecimiento de trabajo.
- u. Observar el cuidado debido para la prevención de riesgos o accidentes de trabajo.



- v. Entregar a EL EMPLEADOR o a la persona que lo reemplace al momento, sea por uso de sus vacaciones o por calamidad doméstica, todos los útiles o implementos a su cargo.
- w. Asumir la responsabilidad a que hubiere lugar por acciones u omisiones, errores accidentes que por negligencia debidamente comprobados, cuando se causare daños y perjuicios a personas, prestigio, bienes, o recursos de este establecimiento comercial.
- x. Presentar sugerencias o reclamos a EL EMPLEADOR manteniendo la educación y amabilidad correspondientes.
- y. Ejecutar las labores que le correspondan, por lo que no podrá encargar a otra persona la realización del trabajo que le ha sido encomendado, ni alterar las horas de labor o reducirlas o suspender el servicio sin ajustarse al presente Reglamento.
- z. Utilizar los recursos del Establecimiento para asuntos de trabajo exclusivamente y no abusar de su uso para fines particulares.
- aa. Procurar la mayor economía para EL EMPLEADOR en la ejecución del trabajo.
- bb. Mantenerse en su lugar de trabajo asignado durante toda la jornada laboral.
- cc. Velar por que todas las prestaciones de bienes y servicios ingresen directamente a caja.
- dd. Mantener todas las instalaciones del RESTAURANTE completamente limpias y ordenadas.

Art. 35.- DE LOS RESPONSABLES DEL MANEJO DE DINERO, PAPELES O VALORES.- También son deberes de los trabajadores que reciben dinero, papeles o valores, cuadrar diariamente los mismos y entregarlos a el empleador, o a la persona que éste designe, o depositarlos en las cajas internas señaladas para el efecto, de acuerdo a la política administrativa de este establecimiento comercial y según las instrucciones que al respecto hayan sido impartidas.

Cuando por cualquier circunstancia los trabajadores a cargo de las cajas de cobro deban abandonar su puesto de trabajo, aun cuando sea por pocos minutos, deberán dejarlas con las debidas seguridades; asimismo con los papeles u otros valores que estén a su cargo.

Los trabajadores que tengan responsabilidad en el manejo de documentos tributarios deberán entregar al empleador, o a la persona que éste designe para la contabilidad del negocio, la información correspondiente durante los cinco primeros días del mes siguiente.

Si el trabajador adicionalmente desempeña funciones de recibidor- pagador, o una de las dos solamente, tiene como deberes adicionales los siguientes:

1. Cerciorarse siempre de la identidad de las personas que se presenten al cobro;



2. Efectuar el cierre de caja diario de los valores a su cargo y entregarlo inmediatamente al empleador, o a la persona que éste designe para el efecto.

CAPÍTULO II

DE LOS DERECHOS

Art. 36.- Son derechos de trabajadores, los siguientes:

- a) Recibir una remuneración justa, de acuerdo con las funciones que desempeñan y de conformidad con lo establecido en el régimen salarial del establecimiento de trabajo, que en ningún caso será inferior a los mínimos legales establecidos.
- b) Ser beneficiario con licencias y permisos, de acuerdo con lo establecido en este Reglamento.
- c) Gozar de estabilidad en el puesto, según lo contemplado en la Ley.
- d) Recibir los estímulos de carácter moral o pecuniario concedidos por EL EMPLEADOR de acuerdo a lo prescrito en este Reglamento.
- e) Ser promovido a otro puesto mejor remunerado, siempre y cuando cumpla con los requisitos previstos y de conformidad con los requerimientos del empleador.
- f) Recibir capacitación o adiestramiento de acuerdo a las necesidades del empleador.
- g) Hacer uso de sus vacaciones anuales.
- h) Ser provisto de alimentación, cuando tenga que trabajar por jornadas continuas, según el requerimiento estricto de el empleador, dicha alimentación no podrá exceder de tres dólares (USD 3,00) por comida.

TÍTULO VII

DE LOS HORARIOS DE TRABAJO Y DEL REGIMEN DE ASISTENCIA

CAPÍTULO I

DE LOS HORARIOS DE TRABAJO

Art. 37.- La jornada ordinaria de trabajo será de ocho horas diarias, de modo que no exceda las cuarenta horas semanales y en el caso de hacerlo, se pagará con los recargos que determine la Ley y este Reglamento en los artículos posteriores.



El horario de trabajo será el que establezca EL EMPLEADOR de acuerdo con sus necesidades y lo establecido en el Código del Trabajo. Dicho horario será remitido al Director Regional del Trabajo para su aprobación.

Art. 38.- No se considerarán horas suplementarias o extraordinarias, los trabajos desempeñados luego de la jornada ordinaria o en días de descanso, con el objeto de compensar el tiempo perdido ya sea por los días feriados no obligatorios o cuando así lo disponga la autoridad competente.

Art. 39.- Se entenderá por horas suplementarias las que se labora excediendo la jornada de trabajo, esto es, las ocho horas diarias y cuarenta semanales, que en ningún modo podrán exceder de cuatro horas diarias ni de doce semanales; las mismas que se calculan de la siguiente manera:

- a) Si tuvieran lugar durante el día o hasta las 24H00, EL EMPLEADOR pagará la remuneración correspondiente a cada una de las horas suplementarias con más un cincuenta por ciento de recargo;
- b) Si dichas horas estuvieren comprendidas entre las 24H00 y las 06H00, el trabajador tendrá derecho a un ciento por ciento de recargo.

Para calcularlo se tomará como base la remuneración que corresponda a la hora de trabajo diurno.

Art. 41.- Se entenderá por horas extraordinarias las que se labora en los días de descanso obligatorio y días feriados obligatorios que contempla el Código del Trabajo.

Para laborar en horas extraordinarias, y en las suplementarias a que se refiere el artículo anterior, se requiere el acuerdo de las partes y la aprobación del mismo por parte del Inspector de Trabajo.

Art. 42.- FUNCIONES DE CONFIANZA.- Para los efectos de la remuneración, no se considerará como trabajo suplementario el realizado en horas que excedan de la jornada ordinaria, cuando los trabajadores tuvieran funciones de confianza, esto es, el trabajo de quienes, en cualquier forma, representen a EL EMPLEADOR o hagan sus veces; y el de los guardianes o porteros residentes, siempre y cuando exista un contrato escrito y debidamente legalizado en el que se establezca los particulares requerimientos y naturaleza de las labores.

CAPÍTULO II

DEL RÉGIMEN DE ASISTENCIA

Art. 43.- EL EMPLEADOR podrá establecer métodos que aseguren la veracidad y control de entrada y salida de sus trabajadores-



Art. 44.- Los trabajadores se presentarán a desempeñar sus funciones con puntualidad. Las novedades de puntualidad y asistencia al trabajo de todos los operarios y/o trabajadores del Establecimiento serán registradas y notificadas a EL EMPLEADOR o a quien lo subrogue.

Art. 45.- Las justificaciones por falta de puntualidad o por inasistencia serán receptadas por EL EMPLEADOR o por quien le subrogue.

Art. 46.- Las sanciones serán impuestas de conformidad con lo establecido en este Reglamento y se notificarán a EL EMPLEADOR para el control y registro correspondiente.

Art. 47.- Se considera ausencia del trabajador, la falta de cumplimiento a la jornada de trabajo, la misma que podrá ser justificada o no.

No obstante, cuando un trabajador falte injustificadamente a una jornada completa de trabajo en la semana, solo tendrá derecho a la remuneración de cinco jornadas; y cuando, falte injustificadamente a media jornada de trabajo, solo tendrá derecho a la remuneración de seis días, de conformidad con lo dispuesto en el Art. 54 del Código del trabajo.

Art. 48.- Se consideran justificadas las ausencias por los motivos determinados en el Art. 55 de este Reglamento.

TÍTULO VIII

DE LAS VACACIONES, LICENCIAS Y PERMISOS

CAPÍTULO I

DE LAS VACACIONES

Art. 49.- VACACIONES.- Los trabajadores del establecimiento, tendrán derecho a gozar anualmente de un período de vacaciones ininterrumpido de quince (15) días, incluidos los no laborables y podrán acumularlo hasta tres (3) años de acuerdo al Código del trabajo.

Los trabajadores que se encuentren prestando sus servicios para la mismo empleadora por más de cinco (5) años, tienen derecho a gozar de un día adicional de vacaciones por cada uno de los años excedentes o recibirán en dinero la remuneración correspondiente a dichos días.

Los días de vacaciones adicionales por antigüedad no excederán de quince (15), salvo que las partes, mediante contrato individual o colectivo, convinieren en ampliar tal beneficio.

Art. 50.- La elección entre los días adicionales por antigüedad o el pago en dinero, corresponderá a el empleador.

Art. 51.- Para calcular el tiempo de servicio, previo al uso de vacaciones, se tomará en cuenta la fecha de ingreso del trabajador.



Art. 52.- CALENDARIO DE VACACIONES.-EL EMPLEADOR elaborará un calendario de vacaciones de los trabajadores del establecimiento, en coordinación con los mismos.

Art. 53.-EL EMPLEADOR calculará el tiempo de vacaciones a que tiene derecho el trabajador y notificará al mismo con cinco días de anticipación a la fecha de uso de sus vacaciones.

Las trabajadoras que hubieren hecho uso de la licencia por maternidad, al finalizar la licencia podrán hacer uso de las vacaciones a que tengan derecho.

CAPITULO II

DE LAS LICENCIAS

Art. 54.- LICENCIAS CON SUELDO.- SE concederá licencias con sueldo a los trabajadores, en los siguientes casos:

- a) Por enfermedad
- b) Por calamidad doméstica
- c) Por maternidad
- d) Por paternidad
- e) Por enfermedad de los hijos con patologías degenerativas
- f) Demás que determine la Ley

Art. 55.- LICENCIA POR ENFERMEDAD.- Los trabajadores del establecimiento podrán hacer uso de licencia con sueldo por enfermedad de acuerdo a la normativa vigente aplicable. Para su concesión deberá presentar el correspondiente certificado emitido por el IESS, o el de la unidad o centro médico sea público o privado que los haya atendido.

Art. 56.- LICENCIA POR CALAMIDAD DOMÉSTICA.- Los trabajadores que se vean afectados por calamidad doméstica, esto es, el fallecimiento, accidente, o enfermedad grave de su cónyuge, o de sus parientes hasta el segundo grado de consanguinidad; o por siniestros que afecten gravemente a la propiedad o los bienes del trabajadores, tendrán derecho a licencia con sueldo, de conformidad con la siguiente regulación:

POR MUERTE DE:	NRO. DE DÍAS
Padres, cónyuge, conviviente e hijos	5 días
Hermanos	3 días
Abuelos o nietos	3 días



POR ENFERMEDAD DE:

Padres, cónyuge, conviviente e hijos 2 días

POR SINIESTROS: 2 días

Art. 57.- LICENCIA POR MATERNIDAD Y POR PATERNIDAD.- Las trabajadoras en estado de gravidez tendrán derecho a licencia con sueldo por un tiempo de dos semanas anteriores y diez semanas posteriores al parto, las cuales serán acumuladas. Para la concesión de esta licencia se deberá presentar el certificado médico correspondiente.

El trabajador- padre, tendrá derecho a licencia con remuneración por diez días por nacimiento de su hijo o hija, siempre y cuando el nacimiento sea por parto normal; en los casos de nacimientos múltiples o por cesárea se prolongará por cinco días más.

En los casos especiales determinados en el Código del Trabajo, se prolongarán las licencias conforme lo determina dicha norma. Para la concesión de esta licencia se deberá presentar la certificación médica correspondiente.

Art. 58.- LICENCIA SIN SUELDO.- A los trabajadores del establecimiento se les podrá conceder licencia sin sueldo, por asuntos particulares.

Esta licencia será autorizada por el empleador, o la persona que le subrogue, hasta por un período máximo de ocho días.

CAPÍTULO III

DE LOS PERMISOS

Art. 59.- PERMISOS.- Son las autorizaciones concedidas a los trabajadores para que puedan ausentarse temporalmente del lugar de trabajo.

Los permisos pueden ser:

1. OCASIONALES: Son las autorizaciones que se conceden al trabajador, para ausentarse del lugar de trabajo.
2. FACULTADOS POR LA LEY: De conformidad con las disposiciones legales, se concederán permisos no descontables a vacaciones en los siguientes casos:
 - a) Por lactancia



b) Por atención médica

c) Por asistir a cursos, seminarios, mesas redondas y otras de naturaleza similar que se realicen en el país

3. POR ENFERMEDAD: Los trabajadores tendrán derecho a permisos para atención médica, los mismos que se imputará a la Licencia con sueldo por enfermedad.

Art. 60.- AUTORIZACION DE PERMISOS.-EL EMPLEADOR podrá otorgar los permisos a que se refiere el Artículo anterior, previa justificación según el caso.

TÍTULO IX

DEL REGIMEN DISCIPLINARIO

CAPÍTULO I

NORMAS GENERALES

Art. 61.- Se establecerá las siguientes sanciones para los trabajadores que infrinjeren las disposiciones de este Reglamento:

- a. Amonestación verbal
- b. Amonestación escrita
- c. Sanción pecuniaria del 5% de la remuneración diaria
- d. Sanción pecuniaria de hasta el 10% de la remuneración diaria
- e. Trámite de Visto Bueno presentado al Inspector de Trabajo

Art. 62.- La sanción pecuniaria o multa no excederá en ningún caso del 10% de su remuneración diaria computada de acuerdo con el Art. 44 literal b) del Código del Trabajo.

CAPÍTULO II

DE LAS FALTAS Y SANCIONES

Art. 63.- Los trabajadores que no cumplieren con sus obligaciones y contravinieren las disposiciones de las leyes, reglamentos y más normas vigentes, incurrirán en faltas que serán sancionadas disciplinariamente, sin perjuicio de la responsabilidad civil o penal que puede originar el mismo hecho.

Art. 64.- Las faltas y sanciones respectivas, que rijan para los trabajadores del Establecimiento, se clasificarán de la siguiente manera:



1. Faltas sancionadas la primera vez con amonestación verbal o escrita (dependiendo de la gravedad), la segunda vez con amonestación escrita y/o multa del 5% de su remuneración diaria y la tercera con multa del 10% de la remuneración diaria y/o trámite de Visto Bueno en la Inspectoría del Trabajo:
 - a. No registrar el ingreso o salida de las jornadas diarias de trabajo.
 - b. Ser reincidente en atrasos por más de cinco ocasiones dentro de un mes calendario.
 - c. Ausentarse del lugar de trabajo durante las horas laborables sin permiso de su jefe inmediato o de la persona que lo represente.
 - d. Realizar actividades ajenas al ejercicio de sus funciones.
 - e. Promover suscripciones, listas de firmantes, rifas, apuestas u cuotas de cualquier naturaleza; así sea con fines benéficos; ya que para poder hacerlo se requerirá de autorización de el empleador.
 - f. Falta de cortesía con el público o negligencia manifiesta en su trabajo.
 - g. Poner escritos insultantes, fotografías o dibujos obscenos en las instalaciones del Establecimiento, y que estas se refieran a sus superiores, a los compañeros o que de cualquier modo atenten a las buenas costumbres o que produzcan molestias entre los trabajadores.
 - h. No reingresar los materiales no usados y no conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo, excepto por el deterioro que origine el uso continuo de estos objetos, o el ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, o el proveniente de defectos de fábrica.
 - i. Utilizar sin consentimiento el servicio telefónico, impresora, etc., para fines ajenos a las actividades de trabajo.
 - j. Leer periódicos, revistas, libros, etc., durante las horas de labor.
 - k. Hacer ingresar a familiares o amigos a las instalaciones del establecimiento, sin autorización.
 - l. Las demás prohibiciones al trabajador que no estén previstas en el presente artículo, y que se especifican en el artículo 46 del Código del Trabajo.
2. Faltas sancionadas, la primera vez con multa del 5% de la remuneración diaria, la segunda con multa del 10% de la remuneración diaria, y la tercera con el trámite de Visto Bueno en la Inspectoría del Trabajo:



- a. Retardar o negar intencionalmente el despacho de los asuntos o prestaciones de servicios a que está obligado por las funciones de su puesto.
 - b. Presentarse consecutivamente a su trabajo en estado de embriaguez.
 - c. Realizar actos disociadores dentro del establecimiento.
 - d. Promover o practicar juegos de azar dentro del establecimiento aunque estos juegos sean realizados en horas de descanso.
 - e. Descuidar el mantenimiento, limpieza y aseo del mobiliario, maquinarias, herramientas, instalaciones del lugar de trabajo, y computadores a su cargo.
 - f. Negarse en forma reiterada a catar las instrucciones que reciba de sus superiores, tanto para el trabajo como las relativas a la prevención de accidentes de trabajo y, en general, aquellos que tengan que ver con la seguridad e higiene que se establezca en el establecimiento.
 - g. No guardar la reserva del caso sobre asuntos que por su naturaleza no deban ser de conocimiento general.
 - h. Presentar liquidación del fondo de gastos ocasionados en el ejercicio comercial sin documentos justificativos, o si estos son falsificados o adulterados.
3. Las faltas sancionadas, la primera con el 10% de la remuneración diaria y la segunda con Visto Bueno en la Inspectoría de Trabajo:
- a. Portar armas de cualquier clase dentro del establecimiento, a excepción de aquellos implementos entregados como herramientas de trabajo.
 - b. Ofender gravemente de palabra u obra a los jefes, subalternos, compañeros de trabajo y clientes.
 - c. Atentar contra los bienes del establecimiento, siempre que la gravedad no implique causal de Visto Bueno.
 - d. Realizar reclamos infundados o mal intencionados.
 - e. Alterar documentos relacionados con errores cometidos por el personal, a fin de impedir o retrasar su corrección o sanción.
 - f. Obstaculizar una investigación administrativa por su acción u omisión.
 - g. Efectuar trabajos ajenos al lugar de trabajo, en beneficio personal y/o de terceros.



- h. Utilizar sin autorización previa, los vehículos, maquinarias, herramientas y, en general, los bienes que no se le dispusiere.
 - i. Permitir el uso de equipos, herramientas, maquinarias u otros objetos a personas ajenas o que no estén autorizadas.
 - j. Por actos de inmoralidad grave que sean cometidos directamente por el trabajador.
 - k. Provocar dentro de los lugares de trabajo, escándalos, incidentes, usar palabras indecorosas, o ejecutar actos reñidos con el orden público.
 - l. Brindar o ingerir bebidas alcohólicas o estupefacientes durante las horas de trabajo, así como presentarse a trabajar en estado etílico o bajo la acción de sustancias estupefacientes y psicotrópicas.
 - m. Utilizar los bienes del establecimiento o de EL EMPLEADOR para otros fines que no sean los del trabajo.
4. Faltas sancionadas con Visto Bueno ante el Inspector de Trabajo:
- a. Violar gravemente las leyes relacionada al establecimiento, sus estatutos, reglamentos y disposiciones del empleador.
 - b. Ofender a la dignidad de EL EMPLEADOR y sus familiares.
 - c. Proporcionar a personas extrañas al establecimiento, sin autorización, informes o documentos relacionados con el lugar de trabajo y demás trabajadores o jefes, cuya difusión causare perjuicios o atentare a sus intereses.
 - d. Falsificar, suplantar o adulterar documentos del establecimiento o incurrir en el delito de comercio, soborno, disposición arbitraria de fondos del establecimiento, recibir o solicitar dádivas, recompensas o regalos como retribución a la prestación de servicios propios a su cargo.
 - e. Abandonar el trabajo injustificadamente por más de tres días consecutivos en un mismo período mensual de labor.
 - f. Disminuir continuada y voluntariamente el rendimiento del trabajo normal pactado.
 - g. Realizar actividades comerciales, que no se le han encomendado, en uso de sus funciones y aprovechándose de ellas.
 - h. Detener o suspender la ejecución de sus labores, promover o participar en dichas suspensiones.



- i. Negarse a ejecutar labores que le han sido encomendadas, descuidar o provocar retraso o suspensión de las mismas.
- j. Hacer declaraciones de prensa, o en público a nombre de EL EMPLEADOR y sin su autorización.
- k. Firmar a nombre del empleador, sin la autorización correspondiente o utilizar para asuntos personales el nombre del empleador.
- l. Las demás establecidas en el artículo 172 del Código del Trabajo que no consten en el presente artículo.

Art. 65.- La repetición de las faltas se considerará en el período de un mes (30 días).

Art. 66.- La facultad de sancionar a los trabajadores corresponde a el empleador.

Art. 67.- Todas las sanciones deberán ser notificadas al trabajador infractor.

CAPÍTULO III

TERMINACION DE LA RELACION LABORAL

Art. 68.- El personal de este establecimiento, cesará en sus funciones por:

- a) Por las causas legalmente previstas en el contrato.
- b) Por acuerdo de las partes (renuncia).
- c) Por la conclusión del período de labor o servicios objeto del contrato (en los contratos a prueba, eventual, ocasional, de temporada)
- d) Por muerte de el empleador
- e) Por muerte del trabajador
- f) Por incapacidad manifiesta o negligencia habitual en el oficio, arte o trabajo.
- g) Por caso fortuito o fuerza mayor que imposibiliten el trabajo, como incendio, terremoto, tempestad, explosión, plagas del campo, guerra y en general cualquier otro acontecimiento extraordinario que los contratante no pudieron prever o que previsto, no lo pudieron evitar.
- h) Por Visto Bueno solicitado y concedido por el Inspector de Trabajo, de acuerdo a lo prescrito para el efecto en el Código del Trabajo.
- i) Por desahucio.



CAPÍTULO IV

DE LA SEPARACIÓN

Art. 69.- Para la separación del lugar de trabajo, el trabajador, el trabador debe haber incurrido en el cometimiento de faltas sancionadas con Visto Bueno.

Art. 70.- Para la separación del empleado, se observarán los procedimientos establecidos en el Código del Trabajo.

Art. 71.- El trabajador que fuere separado o que hubiere merecido sentencia condenatoria por juicio penal común, no podrá reingresar bajo ningún concepto al establecimiento.

DISPOSICIONES GENERALES

CAPÍTULO UNICO

Art. 72.- Es obligación de el empleador, y de todo el personal, hacer conocer a los nuevos trabajadores, sobre las normas y preceptos de este Reglamento así como de políticas, normas y procedimientos del establecimiento.

Art. 73.- Carecerá de validez cualquier acción contraria a las disposiciones de este Reglamento.

Art. 74.- Todas las multas que se deriven del incumplimiento del presente Reglamento, serán dispuestas de acuerdo a lo señalado en el Art. 42 numeral 23 del Código del Trabajo.

Art. 75.- El o los trabajadores que se encuentren encargados del inventario por designación del empleador, serán los únicos responsables de los faltantes o pérdidas que puedan ocasionarse.

Art. 76.- En caso de comprobarse faltantes de productos, estos serán repuestos por los responsables.

Art. 77.- En todo lo que no estuviere previsto en el presente Reglamento Interno de Trabajo, las partes se sujetarán a las disposiciones legales pertinentes.

DISPOSICIÓN FINAL


El presente Reglamento Interno de Trabajo, entrará en vigencia desde la fecha de aprobación por la Dirección Regional del trabajo y se considerará plenamente aceptado por los trabajadores por el hecho de permanecer en el lugar de trabajo.



Anexo 7. Investigación de Campo

Para el conocimiento del presente Reglamento Interno, EL EMPLEADOR entregará un ejemplar a cada trabajador del establecimiento que se encuentre bajo su dependencia, y uno de los ejemplares se exhibirá en un lugar visible del establecimiento.

Suscribe el presente Reglamento Interno de Trabajo:


EFREN HONORATO PITA
EMPLEADOR





Anexo 8. *Investigación de Campo*

